

Ressourcen, Transaktionen und Renten
Organisationsökonomische und Ressourcenorientierte Begründung
effizienter Organisation

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades an der
Fakultät der Wirtschaftswissenschaften
der Universität Augsburg

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Sven Winterhalder

2006

Erstgutachter: Prof. Dr. Mark Ebers
Zweitgutachter: Prof. Dr. Erik E. Lehmann
Vorsitzender der mündlichen Prüfung: Prof. Dr. Oswald Neuberger

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Januar 2007

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
TABELLENVERZEICHNIS.....	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII

1 EINLEITUNG: WETTBEWERBSVORTEILE DURCH RESSOURCEN UND ORGANISATION

1

1.1 PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ DER ARBEIT	3
1.2 ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE.....	8

2 RESSOURCENORIENTIERUNG: LEISTUNGSPROGRAMM, RESSOURCEN UND RENTEN

11

2.1 ERKLÄRUNGSZIELE RESSOURCENORIENTierter ANSÄTZE: WETTBEWERBSVORTEIL, LEISTUNGSPROGRAMM UND ORGANISATION	15
2.1.1 WETTBEWERBSVORTEILE UND STRATEGISCHE RENTEN.....	16
2.1.2 LEISTUNGSPROGRAMM: DIVERSIFIKATION UND DIE GRENZEN DER UNTERNEHMUNG	21
2.1.3 ORGANISATION: RESSOURCENEIGENTUM, -KOMBINATION UND -AUFBAU.....	25
2.2 BEDINGUNGSFAKTOREN RESSOURCENORIENTierter ANSÄTZE: RESSOURCENKONZEPTE UND IHRE EIGENSCHAFTEN	29
2.2.1 RESSOURCEN UND ANGRENZENDE KONZEPTE.....	31
2.2.1.1 Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen	31
2.2.1.2 Aktivitäten, Leistungen und Kernkompetenz	36
2.2.1.3 Ressourcen und angrenzende Konzepte: Systematisierung.....	39
2.2.2 EIGENSCHAFTEN VON RESSOURCEN.....	41
2.2.2.1 Ausmaß des Rentenpotenzials	42
2.2.2.2 Nachhaltigkeit des Rentenpotenzials.....	52
2.2.2.3 Aneignbarkeit des Rentenpotenzials	55
2.3 ERKLÄRUNGSZUSAMMENHANG	58

2.3.1	RESSOURCENAUSSTATTUNG UND RESSOURCENAUFBAU	58
2.3.2	RESSOURCEN, ORGANISATION UND RENTEN	62
2.4	ZUSAMMENFASSUNG UND OFFENE FRAGEN.....	64
3	<u>ORGANISATIONSÖKONOMIE: ORGANISATION,</u>	
	<u>TRANSAKTION UND RENTEN</u>	68
3.1	ERKLÄRUNGSZIELE ORGANISATIONSÖKONOMISCHER ANSÄTZE: ORGANISATION,	
	GRENZEN DER UNTERNEHMUNG UND WETTBEWERBSVORTEILE	76
3.1.1	WETTBEWERBSVORTEILE DURCH ORGANISATION: RENTENANEIGNUNG,	
	RENTENREALISIERUNG UND RENTENPOTENZIAL	77
3.1.1.1	Rentenaneignung durch Organisation.....	78
3.1.1.2	Realisierung des Rentenpotenzials durch Organisation	79
3.1.1.3	Erhöhung des Rentenpotenzials durch Organisation?	82
3.1.2	GRENZEN DER UNTERNEHMUNG:	
	VERTIKALE UND HORIZONTALE INTEGRATION	86
3.1.3	ORGANISATION: MECHANISMEN DER KONTROLLE,	
	ANREIZUNG UND KOORDINATION	88
3.1.3.1	Spezifikation von Verfügungsrechten: Mechanismen	
	der Kontrolle und Anreizung	94
3.1.3.2	Verteilung von spezifizierten und residualen Verfügungsrechten.....	105
3.1.3.3	Exkurs: Vertrauen als Kontrollmechanismus?	114
3.2	BEDINGUNGSFAKTOREN ORGANISATIONSÖKONOMISCHER ANSÄTZE:	
	KONZEPTION UND EIGENSCHAFTEN VON TRANSAKTION	115
3.2.1	TRANSAKTIONSKONZEPT UND ANALYSEEBENEN.....	116
3.2.1.1	Transaktionskonzepte innerhalb der	
	organisationsökonomischen Ansätze.....	117
3.2.1.2	Transaktion, Produktion und	
	das Transaktionskonzept dieser Arbeit.....	119
3.2.2	KOGNITIVE UND MOTIVATIONALE EIGENSCHAFTEN DER	
	TRANSAKTEURE ALS VARIABLEN.....	123
3.2.2.1	Kognitive Eigenschaften: Von ‚Begrenzter Rationalität‘ zu	
	Arten und Ausmaß der Begrenzung von Rationalität.....	124

3.2.2.2	Motivationale Eigenschaften: Von Opportunismus und Risikoneigung zu Vertrauen und Unsicherheitsakzeptanz	126
3.2.2.3	Der Zusammenhang der Akteurseigenschaften	132
3.2.3	EIGENSCHAFTEN VON TRANSAKTIONEN	132
3.2.3.1	Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit und deren Bestimmung	132
3.2.3.2	Transaktionsspezifische Investitionen und Renten.....	138
3.2.3.3	Häufigkeit	141
3.3	ERKLÄRUNGSZUSAMMENHANG	142
3.3.1	TRANSAKTIONSEIGENSCHAFTEN UND RENTEN	145
3.3.2	KOORDINATION, KONTROLLE UND RENTEN	147
3.3.3	TRANSAKTION, KOORDINATION / KONTROLLE UND RENTEN.....	148
3.4	ZUSAMMENFASSUNG UND OFFENE FRAGEN.....	159
4	<u>EIN MULTITHEORETISCHER TRANSAKTIONS-RENTEN-ANSATZ DER ORGANISATION</u>	<u>165</u>
4.1	DIE ELEMENTE DES BEZUGSRAHMENS DES T-R-A.....	168
4.1.1	TRANSAKTION: KONZEPTION, ANALYSEEBENEN UND EIGENSCHAFTEN	168
4.1.2	ORGANISATION: WIRKUNGEN UND MECHANISMEN.....	181
4.1.3	KOMPLEMENTÄRE ERKLÄRUNGSFIGUR(EN): RENTEN DURCH RESSOURCEN UND ORGANISATION.....	185
4.2	TRANSAKTIONS-RENTEN ANSATZ: GESAMTMODELL UND DISKUSSION	187
4.2.1	KONSTRUKTE UND ERKLÄRUNGSFIGUR DES T-R-A	187
4.2.2	HYPOTHETISIERUNG UND DISKUSSION DER ZUSAMMENHÄNGE.....	191
4.3	ZUSAMMENFASSUNG UND OFFENE FRAGEN.....	227
5	<u>KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK</u>	<u>229</u>
5.1	GRENZEN DER ARBEIT UND DES VORGESTELLTEN ANSATZES	232
5.2	IMPLIKATIONEN FÜR DIE MANAGEMENTPRAXIS UND DIE WEITERE FORSCHUNG	234
	LITERATURVERZEICHNIS.....	236

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1.1	Die zentralen Konzepte des ressourcen- und organisationsökonomischen Bezugsrahmens dieser Arbeit (Quelle: eigene Darstellung).....	4
Abbildung 1.2:	Die Einordnung der Konzepte in den Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung).....	9
Abbildung 2.1:	Der Fokus der ressourcenorientierten Ansätze (Quelle: eigene Darstellung).....	11
Abbildung 2.2:	Übersicht über die Rentenarten und ihre Entstehung zur Begründung von Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung (Quelle: eigene Darstellung).....	20
Abbildung 2.3:	Diversifikationsarten und ihre Dimensionen (Quelle: eigene Darstellung).....	22
Abbildung 2.4:	Konzepte und Zusammenhänge innerhalb der ressourcenorientierten Ansätze (Quelle: eigene Darstellung)	40
Abbildung 2.5:	Ähnlichkeit von Ressourcen innerhalb und über Aktivitäten (Quelle: eigene Darstellung).....	46
Abbildung 2.6:	Komplementarität von Ressourcen über und innerhalb von Aktivitäten (Quelle: eigene Darstellung).....	48
Abbildung 2.7:	Der Zusammenhang von Ressourcenausstattung mit Leistungsprogramm, Organisation und Renten (Quelle: eigene Darstellung).....	59
Abbildung 2.8:	Der Zusammenhang von Ressourcenbeschaffung mit Leistungsprogramm, Organisation und Renten (Quelle: eigene Darstellung).....	61
Abbildung 2.9:	Der Zusammenhang von Ressourcenausstattung und -beschaffung mit Leistungsprogramm, Organisation und Renten (Quelle: eigene Darstellung).....	62

Abbildung 3.1:	Der Fokus der organisationsökonomischen Ansätze (Quelle: eigene Darstellung).....	68
Abbildung 3.2:	Unterschiedliche Erlös- und Kostenwirkungen organisationaler Lösungen bei der Realisierung von Rentenpotenzial (Quelle: eigene Darstellung).....	81
Abbildung 3.3:	Erhöhte Ausschöpfung des Rentenpotenzials von Ressourcen bei unterschiedlichen Organisationslösungen (Quelle: eigene Darstellung)	83
Abbildung 3.4:	Erhöhtes Rentenpotenzial einer Ressource bei identischer Organisationslösung? (Quelle: eigene Darstellung)	84
Abbildung 3.5:	Zur Abgrenzung von Organisation, Transaktion und Produktion (Quelle: eigene Darstellung)	121
Abbildung 3.6:	Die Bestimmung von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit der Transaktion (Quelle: eigene Darstellung).....	136
Abbildung 3.7:	Die Abhängigkeit der Transakteure aufgrund der Verteilung spezifischer Investitionen (Quelle: in Anlehnung an Windsperger 1996: 41)	140
Abbildung 3.8:	Die Ausprägungen von Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit (Quelle: eigene Darstellung).....	150
Abbildung 4.1:	Zentrale Konzepte und Attribute des Transaktions-Renten-Ansatzes (T-R-A) und ihre Quellen (Quelle: eigene Darstellung).....	167
Abbildung 4.2:	Die Analyseebenen der Transaktion und ihre theoretische Provenienz (Quelle: eigene Darstellung).....	169
Abbildung 4.3:	Die Eigenschaften des Transaktionsobjekts (Quelle: eigene Darstellung).....	173
Abbildung 4.4:	Die Eigenschaften der Transakteure (Quelle: eigene Darstellung).....	176

Abbildung 4.5:	Die Eigenschaften der Transaktionsumwelt (Quelle: eigene Darstellung).....	177
Abbildung 4.6:	Die Eigenschaften der Transaktion (Quelle: eigene Darstellung).....	178
Abbildung 4.7:	Die Mechanismen von Organisation und ihre theoretische Provenienz (Quelle: eigene Darstellung).....	181
Abbildung 4.8:	Die Erklärungsfiguren des Transaktions-Renten Ansatzes der Organisation und ihre theoretische Provenienz (Quelle: eigene Darstellung).....	185
Abbildung 4.9:	Das Gesamtmodell des multitheoretischen Transaktions-Renten-Ansatzes der Organisation (Quelle: eigene Darstellung).....	188
Abbildung 4.10:	Transaktion, Organisation und erwartete effiziente Organisationsmechanismen (Quelle: eigene Darstellung)	223

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2.1:	Überblick über Kategorien, Arten und Eigenschaften von Ressourcen (Quelle: eigene Darstellung)	29
Tabelle 3.1:	Überblick über Konzeptualisierungen von Institutionen der Organisation und Organisationsmechanismen und -eigenschaften (Quelle: eigene Darstellung).....	90
Tabelle 3.2:	Kapazitäts- und aufwandsrelevante Eigenschaften von Koordinationsmechanismen (Quelle: eigene Darstellung).....	99
Tabelle 3.3:	Zentrale Mechanismen der Organisation und ihre Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung (Quelle: eigene Darstellung).....	113
Tabelle 3.4:	Die Wirkung von Attributen der Transaktion auf Rentenpotenzial, Rentenrealisierung und Rentenaneignung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ebers und Gotsch 2006: 284)	147
Tabelle 4.1:	Zentrale Mechanismen der Organisation und ihre Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung (identisch zu Tabelle 3.3)	184

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	(lat.) et cetera; und so weiter
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F.u.E.	Forschung und Entwicklung
i.d.R.	in der Regel
ibd.	(lat.) ibidem; ebenda
o.g.	oben genannte/r/n
s.o.	siehe oben
T-R-A	Transaktions-Renten-Ansatz
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

“I generate rents, therefore I exist.”¹

1 Einleitung: Wettbewerbsvorteile durch Ressourcen und Organisation

In den vergangenen beiden Jahrzehnte haben sich die Leistungsprogramme, Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen einzelner Unternehmen und ganzer Industrien tiefgreifend verändert. Allein in Deutschland liefert die jüngste Zeit eine Vielzahl von Beispielen: Die Abkehr von an der Börse gering geschätzten industrieübergreifenden Konglomeraten, oft in Verbindung mit der ‚Konzentration auf Kernkompetenzen‘, führte bei Konzernen wie Bayer zur Ausgliederung der Chemiesparte und der Konzentration auf Pharma, bei Linde zur Ausgliederung der Transportsysteme bei Konzentration auf Industriegase oder bei MAN zur Ausgliederung der Druckmaschinen und zur Konzentration auf Dieseltechnologie und Nutzfahrzeuge. Damit einher geht in der Regel das Ziel, durch die Bündelung von Marktmacht und Größeneffekten nationaler oder internationaler ‚Champion‘ zu werden, wie bei den (geplanten) Übernahmen von Schering durch Bayer, Endesa durch EON, BOC durch Linde oder Scania durch MAN. Auch für die Aufgabe vermeintlich uninteressanter Industrien und den Eintritt in völlig neue Märkte ‚mit Potenzial‘ finden sich mit dem Wandel des Stahlunternehmens Mannesmann zum Telekommunikationsanbieter D2 (heute Vodafone) oder vom industriellen Mischkonzern Preussag zum Touristik- und Containerschiffahrts-Unternehmen TUI Belege aus der Unternehmenspraxis.

Daneben scheinen jedoch auch Alternativen zu Übernahmen und Fusionen wie Kooperationen und Allianzen beständig an Bedeutung zu gewinnen. Bewährte Allianzen in der Luftfahrt (Star Alliance mit Lufthansa) und immer neue Kooperationen in der Automobilindustrie (Porsche und Volkswagen; evtl. Nissan und GM; zahlreiche Entwicklungsprojekte in Sachen Hybridantriebe) verbinden vermeintliche Wettbewerber und versprechen ebenso Mengeneffekte und ‚Synergien‘, deren Eintritt – bei Allianzen wie bei Übernahmen – vor allem ertragsseitig kaum messbar ist, und wenig sicheren ‚shareholder value‘.

¹ Aus Mahoney (2001: 656), der hier die Unternehmung zur Begründung ihrer Existenz zu Wort kommen lässt.

Weitere Auswirkungen dieser Veränderungen zeigen sich in der zunehmenden Zergliederung der Firmenwertketten und Verringerung der Wertschöpfungstiefen beschrieben durch bekannte Begriffe wie ‚Outsourcing‘, erweitert um neuere Spielarten wie ‚Offshoring‘ bei Nutzung internationaler Standortvorteile, oder ‚Business Process Outsourcing‘ bei der Fremdvergabe ganzer Unternehmensprozesse. Bislang integrierte Aktivitäten werden von spezialisierten (Dienstleistungs-) Lieferanten erbracht – oft besser und billiger. Diejenigen, die diese Aktivitäten weiterhin selbst erbringen, erleiden u.U. Effizienznachteile. Diejenigen, die sich – auch hier – auf ihre ‚Kernkompetenz‘ konzentrieren, genießen Wettbewerbsvorteile. Alle Branchen und alle betrieblichen Funktionen scheinen gleichermaßen betroffen, doch die strategische Entscheidung, welche Aktivitäten nun zum Kern- oder Randbereich des Unternehmens zu rechnen sind, ist in den seltensten Fällen offensichtlich.

Auch auf operativer Unternehmensebene sind in den letzten Jahren zahlreiche Konzepte für die Gestaltung intensiver und kooperativer Geschäftsbeziehungen zu Endkunden und Lieferanten entstanden. Auf der Kundenseite sollen ‚Key Account Management‘, ‚Relationship Marketing‘ und ‚Customer Relationship Management‘ (CRM) durch verstärkte Orientierung hin zu Kundenbindung die identifizierten Defizite beheben helfen. In Hinblick auf Lieferanten versprechen Konzepte wie ‚Efficient Consumer Response‘ (z.B. im Einzelhandel), ‚Supply Chain Management‘ (in der Beschaffung) oder ‚Simultaneous‘ bzw. ‚Concurrent Engineering‘ (in der Entwicklung) Abhilfe durch die Bildung eng verzahnter kooperativer Austauschbeziehungen. Doch ein großer Teil dieser Projekte scheitert oder erreicht nicht die prognostizierten Erlös- und/oder Effizienzsteigerungen. Die grundlegende Frage, ob, wann und in welchem Ausmaß Investitionen in den Aufbau einer vertrauensvollen Kunden- oder Lieferantenbeziehung gerechtfertigt sind und tatsächlich Wettbewerbsvorteile verschaffen, bleibt weitestgehend unbeantwortet.

All diesen Konzepten ist gemein, dass sie Unternehmen und Managern im Ergebnis Instrumente zur Erreichung von mehr oder weniger langfristigen strategischen Wettbewerbsvorteilen – ökonomisch ‚übernormalen‘ Profiten oder Renten – verschaffen sollen. Sie erstrecken sich über Leistungsprogramm und Wertschöpfungstiefe auf die Ressourcenausstattung ökonomischer Akteure und über die Steuerung der Leistungserbringung und Leistungsbeziehungen zu Zulieferern und Abnehmern auf die Organisation von Ressourcenanwendung, -austausch und -kombination. Ressourcen und Organisation bedingen die ökonomische Überlegenheit und Grenzziehung der bzw. einer bestimmten Unternehmung. Die

Herausforderung für das Management besteht darin, diese strategischen Entscheidungsfelder in synchronisierter Form anzugehen. Die Herausforderung für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung lautet, Erklärungen und Strukturen aufzuzeigen, die die Unternehmen in die Lage versetzen können, diese Aufgabe zu bewältigen.

1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit

Was erklärt die Auswahl von Ressourcen und Leistungsprogramm? Welchen Beitrag liefern diese zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen? Welche Formen und Mechanismen der Organisation stehen zum Austausch und zur Kombination von Ressourcen zur Verfügung? In Abhängigkeit wovon sind diese vorteilhaft? Wie lassen sich unter simultaner Berücksichtigung strategischer und organisationaler Bedingungsfaktoren Erklärungen – und Handlungsempfehlungen – für die Generierung von Renten und Erlangung von Wettbewerbsvorteilen finden?

Diese Fragen leiten sich aus den oben genannten strategischen und organisatorischen Gestaltungsfeldern der unternehmerischen Praxis ab und bilden den Ausgangspunkt für die Problemstellung vorliegender Arbeit. Die genannten Teilaspekte berühren dabei zwei bedeutsame wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungsgegenstände: Strategie und Organisation der Unternehmung. Welche Theorien und Ansätze des Strategischen Managements bzw. der Organisation können Erklärung und Entscheidungshilfe sein bei der Beantwortung dieser Fragen? Abbildung 1.1 zeigt zunächst die Bausteine eines Bezugsrahmens, dessen inhaltliche Füllung Antworten auf die gestellten Fragen bereitstellen möchte: *Ressourcen* werden in *Transaktionen* beschafft, kombiniert und Nachfragern – i.d.R. in anderer Form – verfügbar gemacht. Dies geschieht durch Institutionen und / oder Mechanismen der *Organisation*, darunter auch die Institution der Unternehmung. Ressourcen, Transaktionen und Organisationsmechanismen und ihre Eigenschaften sind ursächlich für *Renten* und damit Wettbewerbsvorteile.

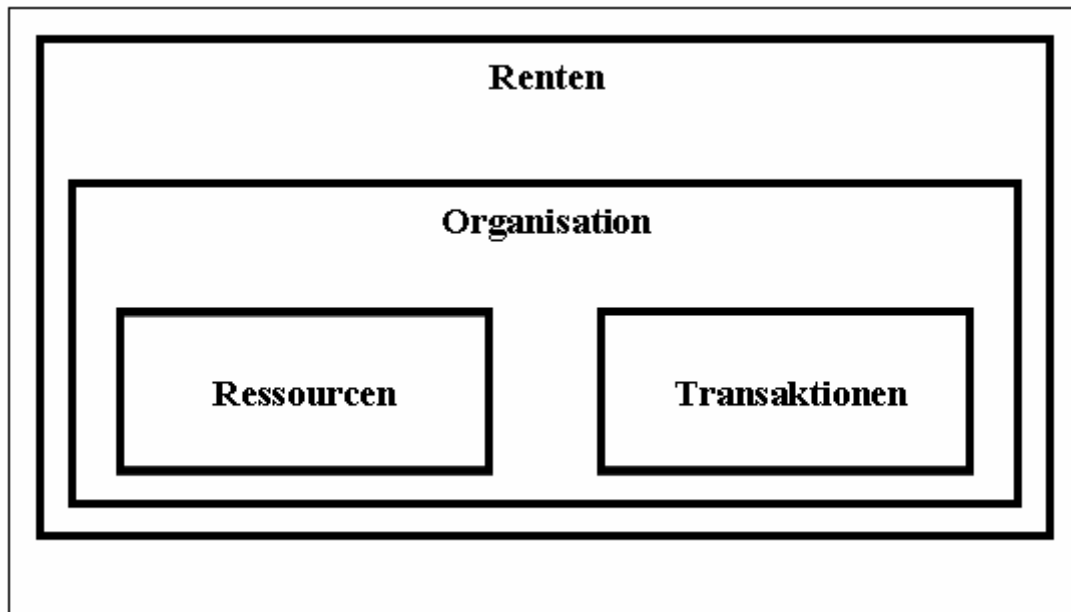


Abbildung 1.1 Die zentralen Konzepte des ressourcen- und organisationsökonomischen Bezugsrahmens dieser Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Ressourcen als erster Baustein des Bezugsrahmens stellen einen Sammelbegriff für alle Arten von Input- bzw. Produktionsfaktoren dar. Ressourcen müssen beschafft, ausgetauscht und kombiniert werden, ihre Eigenschaften dienen zur theoretischen Fundierung von Renten und Leistungsprogramm und haben Implikationen für die Wahl der Organisation eines ökonomischen Akteurs. Nach dem in den 1970ern und 1980ern dominierenden industrieökonomischen Strategieverständnis, repräsentiert in erster Linie durch die einflussreiche Arbeit Michael E. Porters (1985; 1980), haben sich seit Anfang der 1990er Jahre verschiedene Ansätze im Dunstkreis des ‚Resource-Based View‘ – der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ – einen dominierenden Stand in der ‚Strategischen Management‘ Forschung verschafft (Amit und Schoemaker 1993; Barney 1991; Peteraf 1993; Prahalad und Hamel 1990; Wernerfelt 1984). Ressourceneigenschaften bzw. die Eigenschaften von Ressourcenmärkten werden als ursächlich für strategische Renten und damit Wettbewerbsvorteile oder -nachteile von Unternehmen gesehen.

Institutionen bzw. Mechanismen der *Organisation* dienen der Koordination, Motivation und Kontrolle von Ressourcenaustausch und -kombination. Ihre Konzeption sowie Rolle zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen finden sich im Schrifttum zu den ressourcenorientierten Ansätzen nur am Rande thematisiert (Barney, Wright und Ketchen 2001: 32; Foss und Foss 2004: 112). So wird die Institution der Unternehmung als die (einzige) geeignete

Organisationsform zur effizienten Anwendung strategisch wertvoller Ressourcen gesetzt. Hinsichtlich der Kombination und des Aufbaus immaterieller Ressourcen (d.h. Lernen) können dann verschiedene Organisationsmechanismen besser oder schlechter geeignet sein, Lernen zu ermöglichen (Kogut und Zander 1992; Grandori 2001a; Liebeskind, Oliver, Zucker und Brewer 1996; Madhok 2002; Simonin 1997; Teece, Pisano und Shuen 1997).

Institutionenökonomische Ansätze erweitern das Organisationsverständnis der Ressourcenorientierung. Die der ‚Neuen Institutionenökonomie‘ (synonym Organisationsökonomie) zuzuordnenden Theorien bieten nicht nur Erklärungsansätze für die Existenz der Unternehmung, sondern haben sich als zentrale Analyseinstrumente der organisationalen Gestaltung von Leistungsbeziehungen herausgebildet. Unter diesen nimmt die Transaktionskostentheorie (Williamson 1985, 1975) neben der Theorie der Verfügungsrechte (Alchian und Demsetz 1972; Furubotn und Pejovich 1974, 1972), der Agenturtheorie (Fama 1980; Fama und Jensen 1983; Jensen und Meckling 1976) und der Theorie unvollständiger Verträge (Grossman und Hart 1986; Hart 1993) eine bedeutende Stellung ein: Sie ist über die sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen weit verbreitet und in großem Umfang empirisch untersucht (Carter und Hodgson 2006; David und Han 2004; Rindfleisch und Heide 1997; Shelanski und Klein 1995). Die begriffliche und inhaltliche Vielfalt des organisationsökonomischen Denkgebäudes bedarf jedoch der Klärung und Konsolidierung. Neben der strittigen Definition von ‚Unternehmung‘ trifft dies auch auf die Rolle von Akteurseigenschaften, von Vertrauen und kooperativem Verhalten in einem ökonomischen Austausch zu. Akteurseigenschaften sind auf der einen Seite in der klassischen Organisationsökonomie in der Regel als Annahmen gesetzt, werden aber auf der anderen Seite zunehmend als bedeutende Einflussfaktoren thematisiert, die die Vorteilhaftigkeit von Organisation beeinflussen (Madhok und Tallman 1998). Neben der Organisationsforschung beschäftigt sich auch die Marketingforschung – im Zusammenhang mit Konzepten wie ‚Relationship Marketing‘ – mit dieser Thematik (Achrol und Kotler 1999; Dwyer, Schurr und Oh 1987; Grönroos 1997, 1994).

Das Konzept der *Transaktion* ist ein weiterer Baustein des vorliegenden Bezugsrahmens. Mit dieser (namensgebenden) Analyseeinheit liefert die Transaktionskostentheorie ein wichtiges konzeptionelles Bindeglied zwischen ressourcenorientierten und organisationsökonomischen Theorien. Die transaktionskostentheoretische Definition – eine Transaktion tritt auf, wenn Güter oder Dienstleistungen über eine technologisch trennbare Schnittstelle

ausgetauscht werden (Williamson 1985: 1) – erweitert die erstmalige Formulierung der Transaktion als grundlegende ökonomische Analyseeinheit (Commons [1934] 1961: 55) insofern, als dass sie die Transaktion nicht mehr nur als *ex ante* zu definierenden Tausch von Verfügungsrechten an Gütern versteht, sondern implizit auch als *ex post* zu managende Schnittstelle zwischen (Teil-)Aktivitäten. Es häufen sich die Stimmen derer, die die Aufgabe der strikten Trennung zwischen Transaktion und Transaktionskosten auf der einen und Produktion und Managementkosten auf der anderen Seite propagieren (Demsetz 1993; Langlois und Foss 1999; Madhok 2000b; Spulber 2003). Die Idee der Transaktion und ihre Überführung in ein erweitertes Transaktionskonzept haben das Potenzial, selbst Schnittstelle zwischen Ressourcen(orientierung) und Organisation(sökonomie) zu sein.

Ökonomische *Renten* dienen zur Begründung nachhaltiger strategischer Wettbewerbsvorteile und des Unternehmenserfolgs (Mahoney und Pandian 1992: 364)² – und damit schlussendlich auch der ökonomischen Existenz einer / der Unternehmung (Mahoney 2001: 656). Übernormale Profite – Renten – entstehen, wenn vom neoklassischen Ideal des vollkommenen Wettbewerbs hinsichtlich der zugrunde liegenden Bedingungen atomistischer Märkte (Polypol), homogener Güter (keine sachlichen, persönlichen, räumlichen, zeitlichen Präferenzen) und Markttransparenz (vollständige Information aller Marktteilnehmer) abgewichen wird (Yao 1988: 59). Verschiedene Rentenkonzepte gründen auf unterschiedlichen Kombinationen dieser Parameter und geben so Hinweise auf die Quellen möglicher Wettbewerbsvorteile. Die Eigenschaften der Ressourcen bieten einen wichtigen Ansatzpunkt zur Begründung von Renten im Sinne eines in den Ressourcen angelegten Rentenpotenzials. Doch auch die Bedingungsfaktoren und Mechanismen der Organisation von Ressourcentransaktionen liefern über die Frage der effizienten Realisierung und Aneignung von Renten einen bedeutenden Erklärungsbeitrag (Madhok 2000a: 277; Makadok 2003: 1047).

Zur Komplementarität oder Unvereinbarkeit der Ansätze:

In der Literatur findet sich eine zweigeteilte Meinung zum Umgang mit den beiden genannten Theoriesträngen. Die eine Partei vertritt deren Unvereinbarkeit und verbindet dies je nach eigenem Standpunkt mit der völligen Ablehnung, zumindest aber mit der Marginalisierung, des anderen (Ghoshal und Moran 1996; Conner und Prahalad 1996; Williamson

² Für eine umfassende Darstellung von verschiedenen Messgrößen für Unternehmenserfolg siehe Barney 2002: 25-73.

1999; 1993; 1991b). Die andere Partei – inzwischen weiter verbreitet – ergeht sich in Integrationsappellen (Barney und Hesterly 1996: 142; Barney und Ouchi 1986a: 17; Combs und Ketchen 1999: 888; Foss 1999a: 747) und fordert seit bald zwei Jahrzehnten die Klärung der zu Beginn des Abschnitts aufgeführten Fragen unter dem Etikett einer ‚Strategischen Theorie der Unternehmung‘ ein (Grant 1996b; Hunt und Morgan 1997, 1995; Mahoney und Pandian 1992; Rumelt 1984; Rumelt, Schendel und Teece 1991). In jüngerer Zeit häufen sich die Anstrengungen, die Gegenüberstellungen der jeweils reinen Lehren in einen gewinnbringenden Diskurs der ressourcenorientierten Ansätze des ‚Strategischen Management‘ und der ökonomischen Theorien der Organisation zu überführen (Baum und Dobbin 2000; Coff 2003; Faulkner 2001; Foss und Foss 2005, 2004; Foss und Mahnke 2000b; Hoskisson, Hitt, Wan und Yiu 1999; Kim und Mahoney 2005; Madhok 2002; Makadok 2003; Peteraf und Barney 2003; Spulber 2003).

In Einem sind sich die Autoren einig: Die Schnittstelle zwischen ressourcenorientierten Ansätzen der Strategie und organisationsökonomischen Ansätzen ist „a promising area of future research“ (Madhok 2002: 548). Eine ökonomisch fundierte Erklärung von Wettbewerbsvorteilen, die beide Stellhebel – Strategie und Organisation – gleichzeitig und gleichermaßen berücksichtigt, ist notwendig, aber noch nicht in Sicht:

*„So, in effect, the relationship between governance factors and competence factors in explaining the initial **de novo** genesis of resource advantage is uncharted territory.“ (Makadok 2003: 1045; Hervorhebung im Original))*

Schon früh wird der Transaktionskostentheorie zugetraut, das Gerüst eines gemeinsamen Erklärungsgebäudes bereitstellen zu können:

„[...] transaction cost economics is the ground where economic thinking, strategy and organizational theory meet.“ (Rumelt, Schendel und Teece 1991: 14).

Auch die ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ verfügt über integratives Potenzial:

„Competitive advantage is a function of industry analysis, organizational governance and firm effects (in the form of resource advantages and strategies). The resource-based model has the potential to coalesce these research streams to provide a rich and rigorous theory of the strategic firm.“ (Mahoney und Pandian 1992: 375)

Doch trotz guter Ansätze bleibt der intellektuelle Austausch zwischen den Disziplinen von ‚Mobilitätsbarrieren‘ (Foss und Mahnke 2000a: 1) und strikter ‚Arbeitsteilung‘ (Mahoney 1992b: 103) behindert, oft begründet mit der vermeintlichen Inkommensurabilität der Ansätze. Die Betonung der Unvereinbarkeit trägt allerdings zum Teil selbst paradigmatische

Züge. Bezug nehmend auf die hier skizzierten – und im Verlauf zu vertiefenden – aktuellen Entwicklungen der Strategie- und Organisationsforschung scheinen die ressourcenorientierten Ansätze der Strategie sowie die institutionenökonomischen Ansätze der Organisation jedoch sehr wohl geeignet, die Elemente des gemeinsamen Bezugsrahmen zu liefern. Dies gilt umso mehr, da beiden Ansätze im Kern ökonomische Denkmodelle zu Grunde liegen, und beide – bei allen Abgrenzungsschwierigkeiten ihrer Spielarten auf der einen und organisationstheoretischer Paradigmen auf der anderen Seite – dem funktionalistischen Paradigma (Burrell und Morgan 1979) zuzuordnen sind. Die vorliegende Arbeit stützt sich also im Wesentlichen auf diese beiden theoretischen Strömungen und legt dabei folgendes pragmatisches Verständnis möglicher Unvereinbarkeiten zugrunde:

„[T]he burden of proof for claiming that theories are incommensurable should be placed on those scholars who make such claims. [...] It's very easy to claim incommensurability. It's an academic way of saying "shut-up; I don't want to have conversation with you; I am an expert in my field." (Mahoney 1992b: 105)

Aus den beschriebenen praktischen und wissenschaftlichen Problemstellungen ergeben sich die Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit, auf die im folgenden Punkt zusammenfassend eingegangen wird.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Gesamtziel der Arbeit ist es, auf Basis von Ressourcen und der Organisation (Koordination und Kontrolle) von Ressourcentransaktionen Erklärungen für die Generierung von Renten ökonomischer Akteure zu gewinnen. Aus diesem Gesamtziel ergeben sich drei Teilziele, die sich direkt aus den unter Punkt 1.1 genannten Forschungsfragen ableiten:

1. Welche *Renten- und Ressourcenkonzepte* sowie Erklärungsfiguren liefern ressourcenorientierte Ansätze? Wie müssen diese gegebenenfalls weiter entwickelt und ergänzt werden? In welcher Form sind diese zur organisationsökonomischen Perspektive der Unternehmung anschlussfähig?
2. Welche Institutionen und Mechanismen von *Organisation* sowie Argumente zu ökonomischer Überlegenheit liefern organisationsökonomische Ansätze? Wie müssen diese gegebenenfalls weiter entwickelt und ergänzt werden? In welcher Form sind diese zu ressourcenorientierten Perspektive der Unternehmung anschlussfähig?

3. Unter welchen ressourcen- wie organisationsökonomisch begründeten Bedingungen sind welche (Bündel von) Organisationsmechanismen effizient(er)? Wie kann die *Organisation* von Transaktionen ökonomisch vorteilhaft gestaltet werden?

Abbildung 1.2 zeigt zunächst die Konzepte des Bezugsrahmens und ordnet sie den Kapiteln dieser Arbeit zu. Um das Ziel zu erreichen, ist die Arbeit wie folgt aufgebaut.

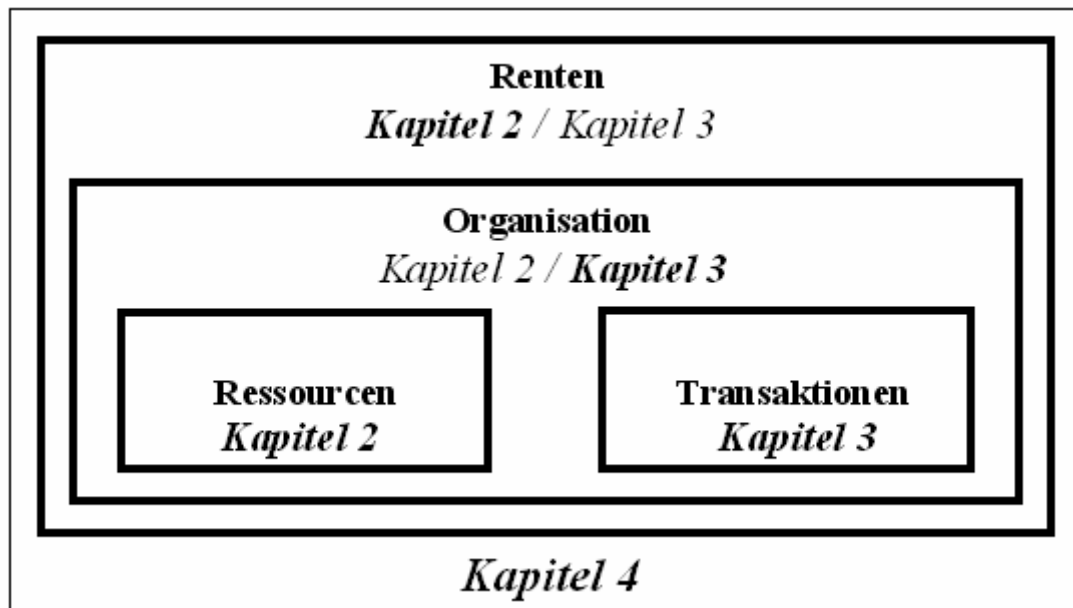


Abbildung 1.2: Die Einordnung der Konzepte in den Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Nach dem **Einführungskapitel eins** widmet sich **Kapitel zwei** den zentralen Elementen und Aussagen der ressourcenorientierten Ansätze. Die Darstellung innerhalb des Kapitels lehnt sich dabei an folgendes Schema an: Nach der knappen Vorstellung der zugrunde liegenden Ansätze, ihrer jüngeren Weiterentwicklungen und Identifikation von Defiziten stehen die jeweiligen Erklärungsziele, die abhängigen Variablen, im Fokus, die auch die Auswahl dieser Ansätze begründen. Die jeweils konzeptualisierten Einflussfaktoren als unabhängige Variablen schließen sich an, bevor darauf die verknüpfenden Erklärungszusammenhänge erläutert werden. Die Ausführungen beschränken sich dabei nicht auf die bloße Darstellung, sondern klären Konzepte und Argumente und ergänzen die Ressourcenorientierung um die Erkenntnisse weiterer Erklärungsfiguren, z.B. der Neoklassik oder Industrieökonomie. Der Abschnitt endet mit einer Betrachtung der im Rahmen des angestrebten Modells beantworteten und noch zu klärenden offenen Fragen.

In **Kapitel drei** treten die organisationsökonomischen Theorien, ihre Konzepte und Erklärungszusammenhänge in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ihre Darstellung, Kritik und Erweiterung erfolgen analog zum Schema des zweiten Kapitels. Neben den eindeutig dieser Forschungsrichtung zuzuordnenden Theorien wie beispielsweise der Verfügungsrechtstheorie, der Agenturtheorie und besonders prominent der Transaktionskostentheorie greift dieser Abschnitt auch relevante Elemente der situativen Organisationstheorie sowie die Vertrauens-thematik auf. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der erarbeiteten Erkenntnisse und der noch zu klärenden Fragen.

Kapitel vier fasst die Konzepte und Argumente der beiden vorangegangenen Kapitel hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Komplementaritäten der zentralen theoretischen Erklärungsansätze zusammen und stellt den Entwurf für ein gemeinsames ressourcen- und organisationsökonomisches Denkmodell vor: einen Transaktions-Renten-Ansatz effizienter Organisation. Dabei werden die möglichen Konstellationen aus Bedingungsfaktoren und Organisationsmechanismen tentativ in ein Hypothesengebäude überführt und Zusammenhänge begründet und diskutiert. Das Kapitel schließt mit einem Fazit des Erreichten.

Kapitel fünf beendet die Arbeit mit einer kritischen Würdigung der Grenzen der Arbeit und einem Ausblick hinsichtlich zukünftiger praktischer und wissenschaftlicher Fragestellungen.

2 Ressourcenorientierung:

Leistungsprogramm, Ressourcen und Renten

Die ursprüngliche Zielsetzung der ressourcenorientierten Ansätze ist es, eine Erklärungsfigur für die relativen Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmungen zu liefern. Diese Erklärungsfigur stützt sich – anders als die bis dahin vorherrschenden industrieökonomischen Erklärungsversuche – nicht auf die Struktureigenschaften von Produktmärkten oder Produkt-Markt-Segmenten, sondern auf die Ressourcenausstattung einer Unternehmung.³ Diese hat Implikationen für die Über- oder Unterlegenheit der Unternehmung sowie für das Ausmaß horizontaler, vertikaler oder lateraler Diversifikation. Abbildung 2.1 hebt die Elemente des Bezugsrahmens hervor, die auf Basis der ressourcenorientierten Ansätze vornehmlich gefüllt werden sollen.

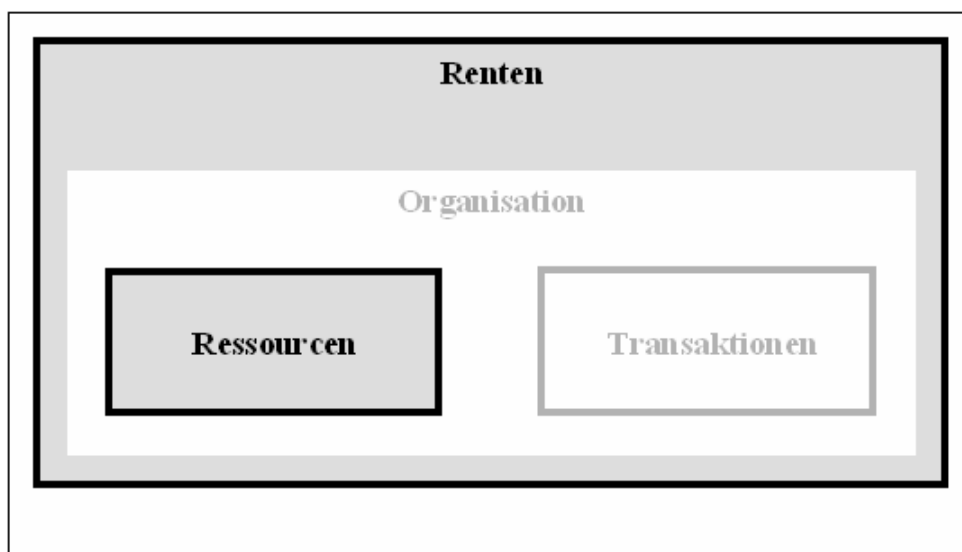


Abbildung 2.1: Der Fokus der ressourcenorientierten Ansätze (Quelle: eigene Darstellung)

Ressourcenorientierte Ansätze erfreuen sich seit etwa zwei Jahrzehnten zunehmender Popularität und gelten als fruchtbare und dominierende Strömung in der ‚Strategischen Management‘ Forschung (Barney, Wright und Ketchen 2001; Foss und Knudsen 2003, 1996; Hoskisson, Hitt, Wan und Yiu 1999). Die grundlegende Idee der Ressourcenorientierung

³ Für eine umfassende Diskussion von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Perspektiven innerhalb der Industrieökonomie und der ‘Ressourcenbasierten Perspektive’ siehe Conner (1991).

zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und Aktivitäten einer Unternehmung ist dabei nicht neu. Neben Managementklassikern wie Ansoff (1965) und seiner Synergiedefinition als Kombination von Kompetenzen oder Fähigkeiten oder Chandler (1962, 1992) und seinen Erkenntnissen zu ‚Organisationalen Fähigkeiten‘ als Begründung von Wachstum und Diversifikation der Unternehmung (1992: 85) gilt die ‚Theory of the Growth of the Firm‘ von Penrose (1959) als Basis der Ressourcenorientierung:

„[A] firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision.“ (Penrose [1959] 1995: 24).

Unter den ressourcenorientierten Ansätzen werden im Folgenden drei teilweise aufeinander aufbauende, teilweise sich ergänzende Betrachtungsweisen subsumiert: die ‚Ressourcenbasierte‘, die ‚Fähigkeitenbasierte‘ und die ‚Wissensbasierte Perspektive‘. Gemeinsame zentrale Annahmen der verschiedenen Perspektiven als Voraussetzung der Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sind die Heterogenität der Unternehmungen hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung sowie die (weitgehende) Immobilität dieser Ressourcen (Amit und Schoemaker 1993: 33; Barney 1991: 101; Peteraf 1993: 179; Spanos und Lioukas 2001: 908). Die Grundlage bildet die ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ (‚Resource-Based View‘), bei der seltene und wertvolle Ressourcen als zentrale, vornehmlich statische Erklärungsfigur Wettbewerbsvorteile eines Akteurs ermöglichen (Barney 1991, 1986; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984). Die ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ postuliert einen direkten Zusammenhang zwischen den gegebenen Ressourcen und deren Eigenschaften und dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Dieser bemisst sich ganz im Sinne des neoklassischen Gleichgewichtsmodells des vollkommenen Wettbewerbs über die ‚übernormale Profitabilität‘ (Barney 1986: 1231). Prozessuale Aspekte der Ressourcenverknüpfung und Nutzung bleiben dabei im Erklärungsmodell ausgeblendet, auch wenn sich schon erste Hinweise auf eher prozessorientierte ‚Organisationale‘ Fähigkeiten finden lassen.

Darauf baut die ‚Fähigkeitenbasierte Perspektive‘ (‚Capability-Based View‘) auf, die den überdurchschnittlichen Erfolg weniger den Ressourcen selbst zuschreibt als vielmehr der Fähigkeit, diese zu nutzen, zu koordinieren und aufzubauen. Diese Art von ‚Organisationalen Fähigkeiten‘ werden auch unter dem Begriff ‚Dynamische Fähigkeiten‘ geführt, weil sie die Identifikation veränderter Bedingungen und die notwendige Anpassung der Ressourcen- oder Fähigkeitenbasis des Akteurs im Zeitablauf gewährleisten (Amit und Schoemaker 1993; Eisenhardt und Martin 2000; Dierickx und Cool 1989; Teece, Pisano

und Shuen 1997; Winter 2003). ‚Organisationale‘ und ‚Dynamische Fähigkeiten‘ können die Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sein. Weiterhin verschiebt sich der Schwerpunkt in dieser Perspektive zunehmend in Richtung einer Theorie der Unternehmung an sich: Der prozessuale Aspekt des Managements und des Aufbaus von Ressourcen und Fähigkeiten steht als Existenz begründende Aufgabe der Unternehmung als Institution im Mittelpunkt.

Die ‚*Wissensbasierte Perspektive*‘ (‚Knowledge-Based View‘) fokussiert einerseits bestehende Wissensressourcen als die wichtigste Ressourcenart im Sinne der ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘, andererseits dynamische Prozesse des Aufbaus und der Nutzung von Wissensressourcen – ähnlich der ‚Fähigkeitenbasierte Perspektive‘ (Conner und Prahalad 1996; Eisenhardt und Martin 2000; Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Kogut und Zander 1992; Spender 1996; Spender und Grant 1996; Zander und Kogut 1995). Sie integriert dabei evolutionsökonomische Elemente (Nelson und Winter 1982; Winter 1987) genauso wie Elemente organisationalen Lernens (Eisenhardt und Santos 2002). Untersucht wird zum einen, welches bestehende interne Wissen mit welchen Eigenschaften überlegene Wettbewerbspositionen begründen kann; zum anderen, welche Fähigkeiten zum Wissenserwerb, -umbau und -aufbau Quellen für Wettbewerbsvorteile sein können. Aus Letzterem haben sich Ansätze für eine ‚Fähigkeiten‘- oder ‚Wissensbasierte Theorie der Unternehmung‘ (Foss und Knudsen 1996; Grant 1996b) entwickelt.

Defizite ressourcenorientierter Ansätze:

Die Ressourcenorientierung ist eine viel versprechende Perspektive in der ‚Strategischen Management‘ Forschung, die den Blick auf neue, bisher vernachlässigte Überlegungen lenkt. Jedoch weisen die ressourcenorientierten Ansätze einige Defizite auf, die ihr Erklärungspotenzial beschränken.

Das Schrifttum zu den ressourcenorientierten Ansätzen hat bis auf wenige Ausnahmen (Collis 1994; Henderson und Cockburn 1994; mit Abstrichen Teece, Pisano und Shuen 1997) die definitorische Weiterentwicklung der Ressourcenkonzepte vernachlässigt (Foss und Mahnke 2000a: 11; Priem und Butler 2001a: 25). Die in der Literatur immer wieder anders definierten Kategorien und Ebenen von Ressourcen sowie die unterschiedlichen Begriffe (wie Fähigkeiten, Kompetenzen, Wissen) und deren jeweiligen Inhalte erschweren die Entwicklung einer geschlossenen Erklärungsfigur. Anstatt Trennschärfe hinsichtlich der Konzepte anzustreben, werden sie der Einfachheit halber faktisch gleichgesetzt: „These

activities, and how they are linked to one another, can be thought of as a firm's resources and capabilities." (Barney 2002: 159). Eine belastbare Abgrenzung der Begriffe und ihrer Inhalte ist für die wissenschaftliche wie praktische Anwendung jedoch unabdingbar „unless 'resources' are defined so broadly as to strain credibility." (Porter 1991: 108).

Neben dem Ressourcenbegriff sind auch die Konstrukte zu den Eigenschaften von Ressourcen selten sauber herausgearbeitet und operationalisiert (Burr 2003: 364; Eisenhardt und Santos 2002: 159; Foss und Knudsen 2003: 292), so dass die postulierten Zusammenhänge häufig einem Tautologieverdacht ausgesetzt sind (Priem und Butler 2001a, 2001b; Raub 1998). Dies gilt insbesondere für die Frage des Wertes von Ressourcen (auch Wissen) als Quelle des Wettbewerbsvorteils der Unternehmung (Miller und Shamsie 1996: 539; Priem und Butler 2001a: 36). Denn wenn sich der Wettbewerbsvorteil über überlegene Effizienz und Effektivität bemisst, und der Wert von Ressourcen darüber, ob sie überlegene Effizienz und Effektivität ermöglichen, ist die Aussage, dass eine Unternehmung mit wertvollen Ressourcen Wettbewerbsvorteile realisiert, tautologisch. Für die Entwicklung inhaltsreicher und sinnvoll messbarer Aussagen ist es deshalb notwendig, zu konkreten wertgenerierenden Eigenschaften von Ressourcen zu gelangen, die die möglichen Quellen von Wettbewerbsvorteilen für einen ökonomischen Akteur abbilden können. Dazu gehören neben der Kontextabhängigkeit des Ressourcenwertes, d.h. seine Beschränkung auf eine bestimmte Industrie zu einem bestimmten Zeitpunkt, auch und vor allem die Beziehung von Ressourcen untereinander. Diese Bedingungen finden zwar in etlichen Veröffentlichungen Erwähnung, werden aber kaum weiter verfolgt und weder theoretisch fundiert noch konsistent konzeptualisiert (Amit und Shoemaker 1993; Barney 2001a; Barney und Arikan 2001; Black und Boal 1994; Harrison, Hitt, Hoskisson und Ireland 2001; Langlois und Foss 1999; Prahalad und Hamel 1990; Robertson 1996; Wernerfelt 1984).

Neben Schwächen in der Definition von Ressourcen und ihren Eigenschaften ist auch das Erklärungsziel der (erweiterten) ressourcenorientierten Ansätze nicht eindeutig. Neben den schon erwähnten Wettbewerbsvorteilen gilt vor allem die Frage der Diversifikation der Unternehmung als geeigneter – und vergleichsweise gut analysierter – Anwendungsbereich. Wie weiter oben beschrieben, rückt in der Entwicklung ressourcenorientierter strategischer Forschung aber verstärkt die Rolle und Bedeutung von Institutionen und Mechanismen der Organisation den Mittelpunkt, ohne dass eine einheitliche und fundierte Konzeptionalisierung von Organisation oder der Bedeutung von Organisation für Wettbewerbs-

vorteile in Sicht wäre (Eisenhardt und Santos 2002: 159). Hier schließt sich der Kreis zur mangelhaften Konzeptualisierung von Ressourcen: ‚Organisation‘ ist schließlich sowohl ein Bedingungsfaktor für Wettbewerbsvorteil – in Form von unzureichend konzeptualisierten ‚Organisationalen Ressourcen / Fähigkeiten‘ – als auch ein in Abhängigkeit von Ressourcen zu untersuchendes Erkenntnisinteresse – in Form von unzureichend konzeptualisierten zu erklärenden Organisationsformen. In jüngster Zeit schließlich wendet sich die ressourcenorientierte Forschung auch einzelnen Aktivitäten oder Geschäftsprozessen als abhängige Variable zu, deren Effektivität durch die Ressourcenausstattung einer Unternehmung erklärt wird (Ray, Barney und Muhanna 2004). Kurzum: „More work on the definition of constructs will be required before strong empirical tests are possible.“ (Priem und Butler 2001b: 62).

Der folgende Abschnitt 2.1 widmet sich der Konzeptualisierung des Erklärungsziels Wettbewerbsvorteil sowie den davor liegenden bzw. dazwischen geschalteten Erklärungszielen Leistungsprogramm sowie Organisationsformen und -mechanismen. In Gliederungspunkt 2.2 werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich Begrifflichkeit und Inhalten des zentralen Konzepts ‚Ressourcen‘ diskutiert und in das Begriffsverständnis dieser Arbeit überführt. In Punkt 2.3 steht dann der zentrale Erklärungszusammenhang im Fokus, der die argumentative Verbindung zwischen Wettbewerbsvorteil, Organisation und Leistungsprogramm / Ressourcen herstellt. Der Abschnitt endet in Punkt 2.4 mit einer Zusammenfassung und offenen Fragen.

2.1 Erklärungsziele ressourcenorientierter Ansätze:

Wettbewerbsvorteil, Leistungsprogramm und Organisation

Die Erklärungsziele der ressourcenorientierten Ansätze haben sich mit der Ausdifferenzierung der drei oben skizzierten, verschiedenen Perspektiven entwickelt. Das ultimative Erklärungsziel der ressourcenorientierten Ansätze im ‚Strategischen Management‘ sind dabei nachhaltige Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung. Doch was sind die Quellen dieser Wettbewerbsvorteile, wie erklären sich diese überlegenen Wettbewerbspositionen ökonomisch? Abschnitt 2.1.1 beschäftigt sich mit der Klärung dieser Fragestellung. Ein weiteres, zentrales Erklärungsziel der ressourcenorientierten Ansätze schließt sich logisch an: Wie bestimmt die bestehende Ressourcenausstattung das Leistungsprogramm (z.B. Diversifikation) und damit Richtung und Ausmaß der Aktivitäten der Unternehmung? Denn darüber

bestimmt sich auch das Ausmaß möglicher Wettbewerbsvorteile. Die Gründe, Arten und Modi der Diversifikation sind Inhalt des Abschnitts 2.1.2. Im Laufe der Dynamisierung der ressourcenorientierten Ansätze geraten zunehmend Organisationsformen und -mechanismen zur Nutzung, Verknüpfung und Aufbau von Ressourcen (Fähigkeiten, Wissen) ins Blickfeld. In diesem Zusammenhang erfahren auch Allianzen und Kooperationen als spezifische Austausch-, Steuerungs- oder gar Lernmechanismen große Aufmerksamkeit. Diesem Erklärungsziel ist Punkt 2.1.3 gewidmet.

2.1.1 Wettbewerbsvorteile und strategische Renten

Das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen stellt das Ziel der Strategie einer Unternehmung dar. Doch woran lässt sich ein Wettbewerbsvorteil festmachen? Diese Frage muss geklärt werden, bevor Abschnitt 2.2 die Bedingungen im Rahmen ressourcenorientierter Ansätze untersuchen kann, die einen solchen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

In der ‚Strategischen Management‘ Forschung dient das Konzept ökonomischer Renten zur Begründung von Wettbewerbsvorteilen und damit des Unternehmenserfolgs (Mahoney und Pandian 1992: 364).⁴ Diese entstehen, wenn vom neoklassischen Ideal des vollkommenen Wettbewerbs hinsichtlich der zugrunde liegenden Bedingungen atomistischer Märkte (Polypol), homogener Güter (keine sachlichen, persönlichen, räumlichen, zeitlichen Präferenzen) und Markttransparenz (vollständige Information aller Marktteilnehmer) abgewichen wird (Yao 1988: 59). Dabei bilden *Monopolistische*, *Pareto*, *Ricardianische* und *Schumpeterianische* Renten die unterschiedlichen Ursachen für das Zustandekommen von Wettbewerbsvorteilen ab. Auch die ressourcenorientierten Ansätze greifen auf diese ökonomischen Rentenkonzepte zurück, allerdings mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung.

*„A resource-based approach of strategic management focuses on costly-to-copy attributes of the firm as sources of **economic rents** and, therefore, as the **fundamental drivers of performance and competitive advantage**.“ (Conner 1991: 121; eigene Hervorhebung)*

In der industrieökonomischen Tradition gelten übernormale Profite einer Unternehmung in der Regel als *Monopolrenten* (Rumelt 1987: 139). Monopolrenten entstehen durch eine bewusste Begrenzung von Produktionsoutputs, wodurch das Angebot eines bestimmten Gutes oder einer Dienstleistung verknappt wird: Preise und damit Profite oberhalb des Marktgleichgewichts sind möglich. Diese Renten können auf Märkten mit homogenen

⁴ Für eine umfassende Darstellung von verschiedenen Messgrößen für Unternehmenserfolg siehe Barney 2002: 25-73.

Wettbewerbern im neoklassischen Sinn entstehen, z.B. durch Absprachen zwischen den Marktteilnehmern (Peteraf 1993: 182). Obwohl die Marktteilnehmer jedoch grundsätzlich über eine identische Ressourcenausstattung verfügen, können sich einzelne Unternehmen aufgrund von Größe, Produktdifferenzierung, Werbung oder auch geographischen Gegebenheiten von anderen in derselben Industrie unterscheiden. Diese können dann Monopolpreise erzielen und einen Wettbewerbsvorteil realisieren.⁵ (Allerdings tauchen z.B. Werbung zum Aufbau einer Marke oder die Einzigartigkeit eines Standortes später in Form von seltenen Ressourcen erneut auf, die auch Wettbewerbsvorteile durch Ricardianische Renten begründen können.)

Doch selbst wenn die Marktteilnehmer mit im Grunde gleichermaßen produktiven Ressourcen ausgestattet sind, sind Produktivitätsunterschiede zwischen ihnen möglich. Dies ist dann der Fall, wenn die Ressource zu einem gewissen Grad firmenspezifisch ist (Klein, Crawford und Alchian [1978] 1986: 41; Mahoney und Pandian 1992: 364). Dieser Unterschied zwischen der Produktivität einer Ressource in ihrer erstbesten Verwendung und ihrer Produktivität in ihrer nächstbesten Verwendung wird durch das Konzept der *Pareto, Marshall oder Quasi Renten*⁶ abgebildet (Peteraf 1993: 184; Rumelt 1987: 142). Die Art und Weise des Einsatzes von Ressourcen ist demnach ein zentraler Faktor für deren Produktivität, denn:

„The services yielded by resources are a function of the way they are used – exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combination with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services.” (Penrose [1959] 1995: 25)

Im Rahmen der ‚Fähigkeitenbasierten Perspektive‘ bestehen ‚Organisationale Fähigkeiten‘ nun genau darin, die Ressourcen der Unternehmung – für sich allein oder in Kombination – zu verwenden (Amit und Schoemaker 1993: 35). Neben dem Zweck der Ressourcen, dem ‚Wofür‘ (Strategie), hängt es von der Art und Weise, also dem ‚Wie‘ (Organisation) der Verwendung ab, ob das Potenzial der Ressourcen vollkommen ausgeschöpft wird (erstbeste Verwendung). Gegenüber anderen Verwendungen (nächstbeste und schlechtere Verwendungen) ergeben sich dann Pareto Renten. So kann ein Akteur bei identischer Ressourcen-

⁵ Für eine weiterführende Auseinandersetzung mit den relevanten ökonomischen Modellen der Unternehmung und des Marktes sei auf Schmalensee und Willig (1989) verwiesen, dort insbesondere auf die Kapitel von Eaton und Lipsey zur Produktdifferenzierung (Kap. 12), Gilbert zu Mobilitätsbarrieren (Kap. 8), Panzar zu Produktionsfunktionen (Kap. 1) sowie Stiglitz zur Rolle imperfekter Information auf Produktmärkten (Kap. 13).

ausstattung und ohne mengenbeschränkende Marktmacht Renten generieren und einen Wettbewerbsvorteil realisieren.

Die grundlegende Annahme der ressourcenorientierten Ansätze im ‚Strategischen Management‘ ist jedoch, dass sich die Unterschiede der Marktteilnehmer auch und gerade auf deren Ressourcenausstattung erstrecken (‚Ressourcenheterogenität‘). Deshalb gelten *Ricardianische*⁷ Renten als das vorherrschende Rentenkonzept der ‘Ressourcenbasierten Perspektive’ in ihrer ursprünglichen Form (Barney 2001b: 649). Ricardianische Renten beruhen nicht auf einer Beschränkung des Outputs oder überlegener Nutzung der Ressourcen, sondern auf mehr oder weniger produktiven Ressourcen an sich. Diese stehen nur in begrenztem Umfang zur Verfügung und sind ungleichmäßig über die Marktteilnehmer verteilt. Warum aber drängen diese Unternehmungen die weniger produktiven nicht aus dem Markt, beispielsweise über Preissenkungen? Der Grund dafür liegt in der genannten Begrenzung des Faktorangebots: Die überlegenen Unternehmungen können ihre Produktionsmenge deshalb nicht beliebig erhöhen, es bleibt Raum für ineffiziente Wettbewerber (Peteraf 1993: 180). Derjenige Marktteilnehmer, der über solch besonders produktive Ressourcen verfügt, kann unter der Bedingung von markträumenden Wettbewerbspreisen auf dem Outputmarkt Renten erzielen, da er produktiver und damit günstiger produzieren kann. Weiterhin kann sich hierbei eine Parallele zur Industrieökonomik ergeben: Denn seltene Ressourcen können es der Unternehmung auch ermöglichen, ‘echte’ Monopolrenten auf dem Outputmarkt zu erlangen.

„[T]he firm’s product [must] be distinctive in the eyes of the buyers (e.g., the firm’s product must offer to consumers a dissimilar and attractive attribute/price relationship, in comparison to substitutes)“ (Conner 1991: 132; eigene Ergänzung).

Es kommt zu lokalen Monopolen, die sich nicht aus einer bewussten Beschränkung der Produktionsmenge des überlegenen Gutes ergeben, sondern direkt aus der Knappheit der zur Erstellung notwendigen Ressource(n). In beiden erläuterten Fällen besteht ein Wettbewerbsvorteil für die Unternehmung.

⁶ Benannt nach Vilfredo Pareto (1848-1923), italienischer Nationalökonom und Soziologe, bzw. Alfred Marshall (1842-1924), englischer Nationalökonom.

⁷ Benannt nach dem Ökonomen David Ricardo (1772-1823) und dem in seinem Buch "On the Principles of Political Economy and Taxation" (1817) formulierten Theorem der komparativen Vorteile bestimmter Länder im internationalen Handel aufgrund relativer Produktivitätsunterschiede der Inputfaktoren.

Die bisher vorgestellten Rentenkonzepte – Monopolistische, Pareto und Ricardianische Renten – entspringen einer statischen Betrachtungsweise. Zu einem gegebenen Zeitpunkt verfügen Unternehmungen entweder über die Marktmacht, Outputmengen zu beschränken und höhere Preise zu verlangen, oder über spezifische Ressourcen in ihrer erstbesten Verwendung, während die Konkurrenz nur die nächstbeste, weniger produktive Verwendung realisiert, oder über überlegene Ressourcen, die geringere Kosten oder höhere Preise als die Konkurrenz ermöglichen. Das Konzept der *Schumpeterianischen⁸ oder Entrepreneur Renten* hingegen berücksichtigt explizit den dynamischen Aspekt der Rentengenerierung. Die Entdeckung und Entwicklung neuartiger Ressourcen oder Ressourcenkombinationen stellt dabei die zentrale Erklärungsfigur dar. Die Rente ergibt sich aus dem Unterschied zwischen dem *ex post* Wert (oder Erlös) einer Leistung und dem *ex ante* Wert (oder Kosten) der Ressourcen, die für die Leistung eingesetzt wurden (Rumelt 1987: 143). Doch woher stammt diese Differenz? Erst die Unsicherheit der Marktteilnehmer in komplexen Umwelten hinsichtlich des erwarteten *ex post* Wertes der Ressource gibt Raum für übernormale Profite – und Verluste – und damit für unternehmerisches Handeln und Risiko (Mahoney und Pandian 1992: 364; Rumelt 1987: 144). Liegt der Entrepreneur mit seiner Einschätzung der Kosten einer Ressource heute im Vergleich zu ihrem Wert morgen richtig, wird er einen Wettbewerbsvorteil genießen können.

Wie zuvor ausgeführt, können die Ressourcen, Fähigkeiten oder das Wissen einer Unternehmung im Rahmen der ressourcenorientierten Ansätze die Begründung für Wettbewerbsvorteile liefern. Betrachtet man sogenannte ‚Dynamische Fähigkeiten‘ (Eisenhardt und Martin 2000; Teece, Pisano und Shuen 1997) und deren Definition als Fähigkeiten, (Wissens-)Ressourcen zu identifizieren, weiter zu entwickeln oder gänzlich neu aufzubauen, dann lassen sich diesen durchaus das Potenzial für Schumpeterianische Renten auf Ressourcenebene zusprechen (Makadok 2001: 388). Bei Verschiebung der Ebene der Rentengenerierung von Ressourcen auf Dynamische Fähigkeiten wird das Rentenkonzept aber wieder statisch: Denn diese Dynamischen Fähigkeiten von Unternehmungen können dann wieder entweder von einer Unternehmung besser genutzt werden (d.h. Pareto Renten) oder aber grundsätzlich produktiver sein (d.h. Ricardianische Renten). Wettbewerbsvorteile durch Dynamische Fähigkeiten sind möglich, jedoch gilt: „[The] rents generated by this

⁸ Benannt nach Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), österreichischer Nationalökonom, der in seinem Buch "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" (1912) eine dynamische Produktivitätstheorie vertritt, in der die innovativen Leistungen von Entrepreneuren Unternehmerrgewinne begründen.

differential ability to develop new capabilities are still Ricardian in nature.“ (Barney 2001b: 649; eigene Ergänzung). Abbildung 2.2 zeigt eine abschließende Übersicht über die behandelten Rentenarten und ihr Zustandekommen.

Renten im Wettbewerbsmarkt	R_{vw}	$= P_{vw} - K_{vw} = 0$
Monopolistische Renten	$R_{Monopol}$	$= P_{UW} - K_{vw} > P_{vw} - K_{vw}$
Pareto / Marshall Renten	R_{Pareto}	$\left\{ \begin{array}{l} = P_{vw} - K_{\text{Erstbeste Verwendung}} > P_{vw} - K_{\text{Nächstbeste Verwendung}} \\ = P_{\text{Erstbeste Verwendung}} - K_{vw} > P_{\text{Nächstbeste Verwendung}} - K_{vw} \end{array} \right.$
Ricardianische Renten	$R_{Ricardo}$	$\left\{ \begin{array}{l} = P_{vw} - K_{UW} > P_{vw} - K_{vw} \\ = P_{UW} - K_{UW} > P_{vw} - K_{vw} \end{array} \right.$
Schumpeterianische Renten	$R_{Schumpeter}$	$= P_{\text{zum Zeitpunkt (2)}} - K_{\text{zum Zeitpunkt (1)}} > 0$
R: Rente P: Preis / Wert des Outputs K: Kosten des Ressourceneinsatzes		
VW: unter Annahme vollkommenen Wettbewerbs, Homogenität UW: unter Annahme unvollkommenen Wettbewerbs, Heterogenität		

Abbildung 2.2: Übersicht über die Rentenarten und ihre Entstehung zur Begründung von Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung (Quelle: eigene Darstellung)

Die verschiedenen Rentenarten verdeutlichen die ökonomische Logik, die den Quellen des Wettbewerbsvorteils einer Unternehmung zu Grunde liegt. Es ist damit zu rechnen, dass übernormale Profite einer Unternehmung in der Praxis auf mehreren Rentenkonzepten gleichzeitig beruhen. Zwar dürfte sich eine anteilmäßige Zurechenbarkeit zu monopolistischen, Pareto, Ricardianischen oder Schumpeterianischen Renten als problematisch erweisen, die verschiedenen Quellen von Wettbewerbsvorteilen können aber bei der bisher mangelhaften Konzeptualisierung der Ressourceneigenschaften helfen. Die Zuordnung von Rentenkonzepten zu Eigenschaften von Ressourcen bleibt jedoch problematisch, solange Ebenen und Inhalte des Ressourcenbegriffs nicht geklärt sind. Dies ist Aufgabe des Abschnitts 2.2.1.

Aus den Quellen strategischer Renten ergeben sich weiterhin kaum Hinweise darauf, über welche unternehmerischen Gestaltungsmaßnahmen Wettbewerbsvorteile erreicht werden

können. Diesbezüglich hat sich die horizontale und vertikale Ausbreitung der Wertaktivitäten (Aktivitäten- bzw. Leistungsprogramm) einer Unternehmung als intermediärer Fokus der ressourcenorientierten Ansätze im ‚Strategischen Management‘ ergeben. Der folgende Abschnitt behandelt dieses Erklärungsziel.

2.1.2 Leistungsprogramm: Diversifikation und die Grenzen der Unternehmung

Im vorigen Abschnitt stand die ökonomische Logik von überlegenen Wettbewerbspositionen – und damit die übernormale Profitabilität einer Unternehmung – im Mittelpunkt der Betrachtung. Doch welche Gestaltungsentscheidungen versetzen eine Unternehmung in die Lage, diese Position zu erreichen? Das Leistungsprogramm und damit die Frage der Diversifikation der Unternehmung stellen sich als das erste zentrale Verbindungsglied zwischen Ressourcenausstattung und -aufbau und dem Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung dar:

„[Diversification] can be viewed as ways of capturing rents on scarce, firm-specific assets whose services are difficult to sell in intermediate markets.” (Teece, Pisano und Shuen 1997: 514; eigene Ergänzung).

Art und Umfang der bestehenden und zukünftigen Leistungen einer Unternehmung kann demnach eine Wirkung auf die Profitabilität unterstellt werden – auch wenn Richtung und Ausmaß dieses Zusammenhangs nicht immer eindeutig sind (Grant 2002a: 79/80; Markides und Williamson 1994: 149). Die ressourcenorientierten Ansätze des ‚Strategischen Management‘ gelten als geeignet, die industriellen oder geographischen Grenzen der Wertschöpfung auf der Ebene der gesamten Unternehmung zu ziehen bzw. Anhaltspunkte für die Richtung ihres Wachstumsbestrebens zu gewinnen (Grant 1996b: 119/120 und 1991: 114; Mahoney und Pandian 1992: 363; Montgomery 1994: 167; Porter 1991: 109; Wernerfelt 1984: 175).

Was ist Diversifikation? Auf Basis eines umfassenden Überblicks über die relevante Forschung definieren Ramanujam und Varadarajan (1989) Diversifikation folgendermaßen:

*„[...] **diversification** is defined as the entry of a firm or business unit into new lines of activity, either by processes of internal business development or acquisition, which entail changes in its administrative structure, systems, and other management processes.” (Ramanujam und Varadarajan 1989: 525; Hervorhebung im Original).*

Neben dem Grad der Diversifikation, d.h. den Grenzen der wertschöpfenden Aktivitäten einer Unternehmung, sind demnach auch Prozess und Mechanismen der Diversifikation

sowie deren Implikationen auf die Steuerung der Unternehmung von Bedeutung. Damit sind bei der Untersuchung der Diversifikation insgesamt drei zentrale Fragen zu beantworten: Was bzw. wohin diversifizieren? Warum diversifizieren? Wie diversifizieren?

Richtung der Diversifikation:

Die Antwort auf die erste Frage nach der Richtung der Diversifikation ergibt sich aus Art und Ausmaß der Verbundenheit der neuen Aktivität zu einer bestehenden Wertschöpfungsaktivität der Wertkette einer Unternehmung (siehe Abbildung 2.3).⁹

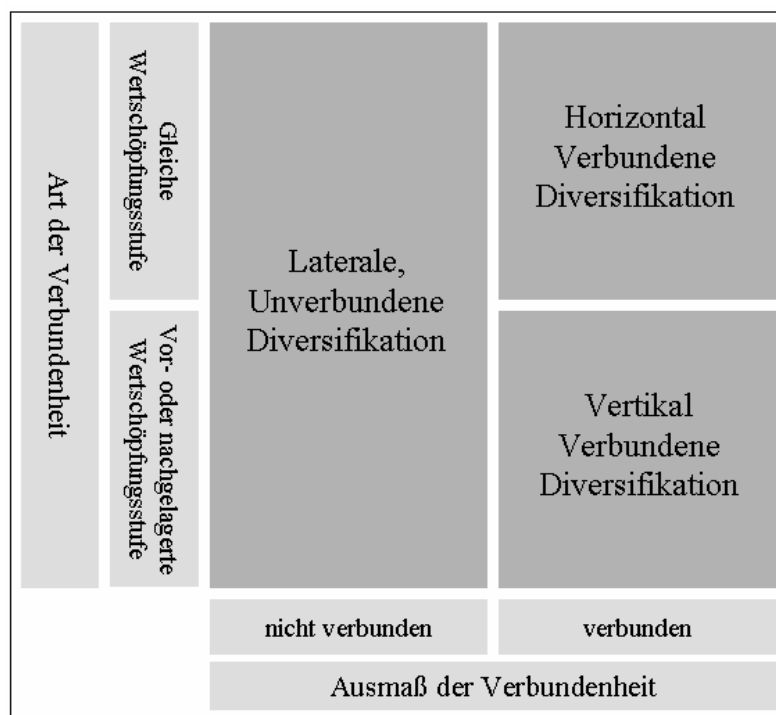


Abbildung 2.3: Diversifikationsarten und ihre Dimensionen (Quelle: eigene Darstellung)

Bei horizontaler (auch geographischer) oder vertikaler Diversifikation handelt es sich jeweils um verbundene Diversifikation. Dabei haben sich drei eigenständige Schwerpunkte in der Diversifikationsforschung herausgebildet: 1.) die Produkt- bzw. Marktebene, 2.) die geographische Ausbreitung der Unternehmung und 3.) die in der Wertkette miteinander verbundenen Aktivitäten (Grant 2002a: 72). Die *horizontale Verbundenheit* bezieht sich traditionell auf die jeweiligen Zielmärkte hinsichtlich Produktfunktionalität, Zielgruppe,

sowie der notwendigen Technologien¹⁰ (Ramanujam und Varadarajan 1989: 524f.). Die Forschung zu Internationalisierungsstrategien und multinationalen Unternehmungen ergänzt diese Dimensionen um die Verbundenheit geographischer Märkte (Dunning 1980; Porter 1987). Hinsichtlich *vertikaler Diversifikation* steht die Verbundenheit der Aktivitäten der Wertkette im Mittelpunkt.

Aus Sicht der ressourcenorientierten Ansätze erstreckt sich diese Verbundenheit auf Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten (Helfat und Raubitschek 2000: 963) sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung. Die Nutzung dieser Ressourcen gilt als Ursache für die grundsätzliche Überlegenheit von verbundener Diversifikation über unverbundene (Chatterjee und Wernerfelt 1991; Farjoun 1994; Hitt und Ireland 1985; Robins und Wiersema 1995). Dabei lassen sich Hinweise auf zwei zentrale, qualitativ unterschiedliche Arten der Verknüpfung dieser Ressourcen finden: Ähnlichkeit und Komplementarität von Ressourcen erklären unterschiedliche Richtung und unterschiedlichen Erfolg von Diversifikation (Harrison, Hitt, Hoskisson und Ireland 2001; Richardson 1972: 888; Wernerfelt 1984: 175). Obwohl gerade die Komplementarität von Ressourcen vereinzelt als Begründung für vertikale Diversifikation dient (Richardson 1972: 889f.), vernachlässigt die ressourcenorientierte Strategieforschung Fragen der vertikalen Diversifikation (Araujo, Dubois und Gadde 2003: 1256; Kay 2000: 188; für eine Ausnahme siehe Argyres 1996).

So charakterisierte ungenutzte Ressourcen sind dann nicht nur Auslöser einer möglichen Diversifikationsentscheidung, sondern beeinflussen auch die Richtung des Wachstums der Unternehmung hinsichtlich aller Dimensionen der Diversifikation.

Gründe für Diversifikation:

Der Aufbau, die Erhaltung und der Ausbau langfristiger Wettbewerbsvorteile stellen das Ziel der Strategie einer Unternehmung dar. Die Wahl des Leistungsprogramms (horizontal wie vertikal) ist die erste strategische Entscheidung, die für die Erreichung dieses Ziels maßgeblich ist. Die Begründung des angestrebten Wettbewerbsvorteils ergibt sich dabei aus den im vorigen Gliederungspunkt entwickelten strategischen Rentenkonzepten. Aus der monopolistischen Perspektive beispielsweise ermöglicht Diversifikation den Aufbau

⁹ Siehe auch die gängigen Lehrbücher zum ‚Strategischen Management‘ wie z.B. von Barney (2002), Grant (2002b) oder Müller-Stewens und Lechner (2001).

¹⁰ Diese letzte Dimension weist bereits eine große Nähe zu einem ressourcenbasierten Verständnis von Ähnlichkeit auf, auch wenn sie sich noch nicht explizit darauf bezieht. Dies zeigt sich auch an den Konzeptualisierungen wie die Ähnlichkeit der FuE Intensität (MacDonald 1985) oder Werbeaufwendungen (Stewart, Harris und Carleton 1984).

von Marktmacht durch Größe, gegenseitige Subventionierung von Geschäftsbereichen,¹¹ Absprachen diversifizierter Unternehmungen, die sich in mehreren Märkten gegenüberstellen, sowie starke gegenseitige Geschäftsbeziehungen, wodurch kleinere Wettbewerber vom Marktgeschehen weitgehend ausgeschlossen werden können (Montgomery 1994: 165). Aus Sicht der ressourcenorientierten Ansätze tritt die Unternehmung in neue Märkte ein, weil sie hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung Überkapazitäten aufweist:

„Internal inducements to expansion arise largely from the existence of a pool of unused productive services, resources, and special knowledge, all of which will always be found within any firm.” (Penrose [1959] 1995: 66)

Zur Ressourcenausstattung der Unternehmung zählen physische Produktionsfaktoren ebenso wie spezialisierte Fähigkeiten oder Managementwissen – je nach Perspektive in unterschiedlicher Gewichtung. Diversifikation gilt dann „as a way to appropriate Ricardian Rents“ (Montgomery und Wernerfelt 1988: 624) – falls die wie auch immer gearteten Ressourcen der betrachteten Unternehmung eine höhere Produktivität aufweisen als die der bestehenden Wettbewerber. Werden sie durch den Markteintritt ‚nur‘ produktiver genutzt, generiert die Unternehmung Pareto Renten.¹² Ermöglichen die *ex ante* günstig erworbenen oder aufgebauten Ressourcen *ex post* höhere Preise, locken in diesem Markt oder dieser Wertschöpfungsstufe dynamische Schumpeter Renten. Diese Wirkungen bleiben dabei nicht auf die neue Aktivität beschränkt: Diversifikation kann auch die Ressourcenposition in den bestehenden Aktivitäten und Geschäftsfeldern verbessern (Markides und Williamson 1994: 150).

Diversifikation als unternehmerische Gestaltungsentscheidung ist damit sowohl – hinsichtlich der Erfolgswirkung – zu allen genannten Rentenkonzepten kompatibel als auch – hinsichtlich der Bedingungsfaktoren – den Erklärungsversuchen aller ressourcenorientierten Ansätze zugänglich, seien es ‚Ressourcen‘-, ‚Fähigkeiten‘- oder ‚Wissensbasierte Perspektive‘ einschließlich ihrer dynamisierten Weiterentwicklungen.

¹¹ Was wiederum sogenanntes „predatory pricing“ (Grant 2002a: 81) ermöglicht, d.h. eine diversifizierte Unternehmung kann Gewinne aus einem Geschäftsbereich nutzen, um die Preise in einem anderen zu drücken und so Marktanteile zu erbeuten, bis hin zur kompletten Verdrängung der Wettbewerber in diesem Markt.

¹² Grant (1996b: 119): „[...] the vertical and horizontal boundaries may be analyzed in terms of relative efficiency of knowledge utilization.“

Modus der Diversifikation:

Eine Analyse der bestehenden Ressourcen gibt neben Aspekten der Diversifikation aber auch Hinweise auf die Frage, wie die neu hinzugewonnene Aktivität koordiniert wird. Die klassische Diversifikationsforschung beantwortet diese Frage *en passant*: Das wie auch immer diversifizierte Leistungs- und Aktivitätenprogramm wird von der (Institution) Unternehmung erbracht, also eigenerstellt. Doch nur dann, wenn die eigenen überlegenen (Wissens-) Ressourcen so besser nutzbar oder ausbaubar sind, ist Eigenerstellung im Sinne der ressourcenorientierten Ansätze angebracht oder notwendig (Harrison, Hitt, Hoskisson und Ireland 2001: 679; Prahalad und Hamel 1990: 83). Dadurch eröffnet sich der Zusammenhang sowohl mit Institutionen der Organisation als auch mit Konzepten des ‚Organisationalen Lernens‘ (Grant 1996a; Helleloid und Simonin 1994). Im Grunde müssen die ressourcenorientierten Ansätze Hinweise darauf geben, welche institutionelle Organisationsform für die Beschaffung und den Einsatz von Ressourcen überlegen ist (Mahoney und Pandian 1992: 373). Schließlich beschäftigen sie sich umfassend mit dem Erfolg einer bestimmten Institution, nämlich der Unternehmung – wenn auch nicht mit *Der Unternehmung* schlechthin, so doch mit einer spezifischen Unternehmung und ihrer spezifischen Ressourcenausstattung (Madhok 2002: 539).

Der folgende Gliederungspunkt widmet sich diesem Erklärungsziel aus der Sichtweise der ressourcenorientierten Ansätze.

2.1.3 Organisation: Ressourceneigentum, -kombination und -aufbau

Überlegene Wettbewerbspositionen werden aus Sicht der ressourcenorientierten Ansätze durch die Ressourcenausstattung eines Akteurs und ihre Anwendung, Verknüpfung und ihren Aufbau erreicht. In Erweiterung des Diversifikationsmodus steht im Folgenden die Frage im Mittelpunkt der Betrachtung, welche Organisationsformen Anwendung, Verknüpfung und Aufbau bewerkstelligen können (Conner und Prahalad 1996: 479; Mahoney und Pandian 1992: 373).

Integration und die Rolle der Unternehmung:

Im Sinne von Unternehmungszusammenschlüssen als möglichem Diversifikationsmodus gilt die *Integration* weiterer Aktivitäten und der diese erbringenden Unternehmungen als eine Form, an zusätzliche, strategisch wertvolle Ressourcen zu gelangen (Wernerfelt 1984: 175). Nach der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ müssen solche Ressourcen auf Dauer

unternehmensintern kontrolliert werden (Barney 1991: 101). Dies trifft für horizontal verbundene Aktivitäten mit ähnlicher Ressourcenbasis genauso zu wie für die Integration vertikal verbundener Ressourcen (Argyres 1996: 129). Die Integration, d.h. die Wahl der Institution Unternehmung, gilt als der einzig angemessene Weg zur Nutzung der Ressourcen, da nur sie – so die Annahme – die Aneignung der Renten aus den Ressourcen ermöglicht (siehe auch Punkt 2.2.2.3).

Zunächst gilt für reine Wissensressourcen analog zu physischen, dass die Unternehmung am ehesten die Aneignung möglicher übernormaler Renten gewährleisten soll. In der ‚Fähigkeiten‘- sowie der ‚Wissensbasierten Perspektive‘ gründet die Überlegenheit der Unternehmung (d.h. Integration) aber vornehmlich auf den spezifischen Mechanismen, die zur Koordination und Kombination der relevanten Ressourcen notwendig sind, und ist nicht nur auf die Frage des Ressourceneigentums beschränkt. In der ‚Wissensbasierten Perspektive‘ wird die Wissenskombination endgültig zum existenzbegründenden Merkmal der Unternehmung: Verfahrensrichtlinien, Routinen, Problemlösung und Entscheidungsfindung in Teams, Kultur und Ausprägungen der organisatorischen Strukturmerkmale wie die Gestaltung der Weisungsbeziehungen und Zentralisierung von Entscheidungsrechten, helfen, die unterschiedlichen (Wissens-) Ressourcen zusammenzufügen und aufeinander abzustimmen (Conner und Prahalad 1996; Demsetz 1993; Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Kogut und Zander 1996, 1992; Zander und Kogut 1995). Über die Vorteile, die eine Unternehmung in dieser Hinsicht gegenüber dem Markt verfügt, erklärt sich Existenz (und Wettbewerbsvorteil) der Unternehmung.

„[F]irms exist as institutions for producing goods and services because they can create conditions under which multiple individuals can integrate their specialist knowledge.” (Grant 1996b: 112)

Die Analogie dieses ‚Organisationalen Wissens‘ zu den zuvor diskutierten ‚Organisationalen Fähigkeiten‘ kommt erneut zum Ausdruck. Es ergeben sich nicht nur Implikationen für die Organisationsgestaltung hinsichtlich Hierarchien und Zentralisierung von Entscheidungsrechten sowie für gemeinsame Werte und Normen, sondern auch für die horizontalen und vertikalen Grenzen der Unternehmung (Conner und Prahalad 1996; Helfat 2000; Helfat und Raubitschek 2000; Kogut und Zander 1996; Spender und Grant 1996; Tsai 2002). Je nach Eigenschaften der jeweiligen Ressourcen variieren die organisationalen Mechanismen und Strukturen der Unternehmung.

Quellen für Wettbewerbsvorteile liegen aber nicht nur darin, bestehende Ressourcen koordiniert zu nutzen, um über die aus der Ressourcenausstattung abgeleiteten Aktivitäten Renten zu realisieren und sich anzueignen. Neue, strategisch wertvolle Ressourcen werden benötigt bzw. neue Ressourcenbündel müssen geschnürt werden, die überlegene Wettbewerbspositionen, ökonomisch durch Schumpeterianische Renten begründet, ermöglichen. Da aber gerade solche Ressourcen oft weder einzeln noch im Bündel und auch nicht in der Form einer über sie verfügenden Unternehmung bezogen werden können, ist es notwendig, sie innerhalb der Unternehmung selbst aufzubauen. Im Rahmen der dynamischen 'Fähigkeitenbasierten Perspektive' verfügt erneut die Unternehmung über die notwendigen Mechanismen und setzt die richtigen Anreize zu Wissensaustausch und -generierung (Grandori 2001a; Kogut und Zander 1996; Osterloh und Frey 2000; Osterloh, Frey und Frost 2001; Zander und Kogut 1995).

Inter-Organisation – Kooperationen und Allianzen:

Ökonomische Akteure wählen zunehmend andere Organisationsformen als die vollständige Integration, z.B. Joint Ventures oder Allianzen. Sie nutzen und koordinieren Ressourcen immer stärker über die bestehenden Firmengrenzen hinaus (Dyer und Singh 1998: 660; Eisenhardt und Schoonhoven 1996: 136; Mahoney und Pandian 1992: 373; Harrison, Hitt, Hoskisson und Ireland 2001: 679). Die Erweiterung und Ergänzung der Ressourcenausstattung der Unternehmung soll die strategische Wettbewerbsposition verbessern und übernormale Profite generieren helfen.

Der Schritt von der Betrachtung von Allianzen und Kooperationen als organisationale Mechanismen zur Erlangung ähnlicher oder komplementärer Ressourcen hin zum (inter-) organisationalen Lernen ist nahe liegend. Denn weil sich in der Entwicklung der ressourcenorientierten Ansätze der Fokus weg von physischen Ressourcen hin zu wissensbasierten Ressourcen verschiebt, rückt der Wissensaufbau in das Zentrum der Überlegungen – und damit Lernen (Eisenhardt und Santos 2002: 141; Pfohl und Buse 1999: 273). Auch Lernen findet keineswegs nur innerhalb der Unternehmung statt, sondern zunehmend auch in interorganisationalen Beziehungen (Madhok 2000a; Simonin 1997).

Im Schrifttum zur Verbindung von Ressourcenausstattung bzw. -aufbau und interorganisationaler Steuerung haben sich verschiedene Untersuchungsschwerpunkte herausgebildet: Einige Autoren untersuchen, inwieweit Allianzen besser als andere Organisationsformen geeignet sind, Ressourcen aufzubauen und Ressourcenverknüpfungen zu steu-

ern (Combs und Ketchen 1999; Liebeskind, Oliver, Zucker und Brewer 1996; Vanhaverbeke, Duysters und Noorderhaven 2002). Andere betrachten, welche Arten von Ressourcenverknüpfungen, über Allianzen gesteuert, besser Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg begründen können (Dussauge, Garrette und Mitchell 2000; Harrison, Hitt, Hoskisson und Ireland 2001). Wieder andere fokussieren spezifische Dimensionen von Kooperationen wie Dauer, Kommunikation oder Organisationsmechanismen, um deren Wirkung auf den Ressourcentransfer und ihren Beitrag für den Erfolg einer Allianz isolieren zu können (Almeida, Jaeyong und Grant 2002; Dyer und Singh 1998; Hardy, Philips und Lawrence 2003; Kotabe, Martin und Domoto 2003; Zajac, Kraatz und Bresser 2000; Zollo, Reuer und Singh 2002). Die uneinheitliche Behandlung von Mechanismen oder Institutionen der Organisation als abhängige, intervenierende oder unabhängige Variablen erschwert die Vergleichbarkeit und die Bemühungen auf dem Weg zu einem in sich geschlossenen ressourcenorientierten Erklärungsmodell.

Es bleibt festzuhalten, dass Mechanismen und Institutionen der Organisation eine bedeutende Rolle bei der Begründung von Wettbewerbsvorteilen spielen – auch und gerade im Rahmen der ressourcenorientierten Ansätze. Als Ergebnis dieses Abschnitts erfolgt ihre Einordnung als intervenierende Variable: Ressourcen und ihre Eigenschaften erklären Wettbewerbsvorteile nur über den Umweg der gewählten Mechanismen / Institutionen für deren Beschaffung, Einsatz oder Kombination. Eine durchgängige Konzeptualisierung von Organisation aus der Perspektive der Ressourcenorientierung liegt jedoch nicht vor. Dieser Problematik widmet sich Kapitel drei mit Hilfe organisationsökonomischer Theorien. Zuvor gilt es in den folgenden Abschnitten, die Ressourcenarten und Eigenschaften zu identifizieren, die wichtige Bedingungsfaktoren für Renten, die Gestaltung des Leistungsprogramms und – wenn auch nur in Ansätzen – der Organisation darstellen.

2.2 Bedingungsfaktoren Ressourcenorientierter Ansätze: Ressourcenkonzepte und ihre Eigenschaften

Ressourcen stellen im Sinne eines theoretischen Modells das unabhängige Konstrukt dar, dessen Eigenschaften über die Ausprägung verschiedener Dimensionen bestimmt wird. Sie liefern Erklärungen für den Unternehmenserfolg durch strategische Wettbewerbsvorteile, die auf den zuvor erläuterten strategischen und organisatorischen Gestaltungsentscheidungen beruhen.

Folgende Tabelle 2.1 bietet einen zusammenfassenden Überblick über zentrale Veröffentlichungen zu den verschiedenen Perspektiven der ressourcenorientierten Ansätze. Sie beinhaltet Begriffe, Kategorien oder Ebenen von Ressourcen sowie zentrale Eigenschaften, die – bei günstiger Ausprägung – geeignet sein können, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung zu begründen. Um die Begriffsvielfalt nicht weiter zu erhöhen, werden die englischen Originalbegriffe verwendet.

Autoren	Kategorien / Arten	Eigenschaften
Amit und Schoemaker 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic industry factors (extern) • Resources • Capabilities • Strategic assets 	Strategic Assets: <ul style="list-style-type: none"> • Non-tradeable • Complementary • Scarce • Appropriable • Firm specific • Overlap with strategic industry factors
Barney 1991	<ul style="list-style-type: none"> • Physical capital • Human capital • Organizational capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Valuable • Rare • Imperfectly imitable <ul style="list-style-type: none"> ◦ Unique historical conditions ◦ Causally ambiguous ◦ Socially complex • Non substitutable
Collis 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational capabilities <ul style="list-style-type: none"> ◦ Functional capabilities ◦ Dynamic capabilities ◦ Creative capabilities 	<ul style="list-style-type: none"> • Physical uniqueness • Path dependence <ul style="list-style-type: none"> ◦ Time compression diseconomies ◦ Asset mass economies ◦ Interconnectedness • Causal ambiguity (socially complex) • Capacity pre-emption in committed assets • Value dependent on the context of industry and time
Dierickx und Cool 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Asset stocks • Asset flows 	<ul style="list-style-type: none"> • Nontradable • Nonimitable <ul style="list-style-type: none"> ◦ Time compression diseconomies ◦ Asset mass efficiencies ◦ Interconnectedness ◦ Asset erosion ◦ Causal ambiguity • Nonsubstitutable

Tabelle 2.1: Überblick über Kategorien, Arten und Eigenschaften von Ressourcen
(Quelle: eigene Darstellung)

Autoren	Kategorien / Arten	Eigenschaften
Eisenhardt und Martin 2000	<ul style="list-style-type: none"> Dynamic capabilities (organizational or strategic processes) 	<ul style="list-style-type: none"> Partly generic, partly firm-specific <ul style="list-style-type: none"> Equifinal Substitutable Fungible Somewhat rare Effectivity dependent on market dynamism
Grant 1991	<ul style="list-style-type: none"> Financial resources Physical resources Human resources Technological resources Reputation Organisational resources 	<ul style="list-style-type: none"> Sustainability <ul style="list-style-type: none"> Durability Transparency Transferability Replicability Appropriability
Henderson und Cockburn 1994	<ul style="list-style-type: none"> Component competence (specialized functional or market competence) Architectural competence (integrative / learning competence) 	<ul style="list-style-type: none"> Tacit Embedded Firm-Specific
Peteraf 1993	<ul style="list-style-type: none"> Resources 	<ul style="list-style-type: none"> Resource heterogeneity Ex post limits to competition Imperfect resource mobility Ex ante limits to competition
Prahalad und Hamel 1990	<ul style="list-style-type: none"> Core Competence (Strategic architecture) 	<ul style="list-style-type: none"> Access to various markets Contribution to customer benefit Difficult to imitate
Reed und DeFillippi 1990	<ul style="list-style-type: none"> Competencies 	<ul style="list-style-type: none"> Tacitness Complexity Specificity
Richardson 1972	<ul style="list-style-type: none"> Activities (based on) Capabilities 	<ul style="list-style-type: none"> Similar Complementary
Teece 1986	<ul style="list-style-type: none"> Assets 	<ul style="list-style-type: none"> Complementarity (generic, specialized, co-specialized) Imitability (due to legal instruments or nature of technology) Meeting user needs
Teece, Pisano und Shuen 1997	<ul style="list-style-type: none"> Positions (technological, complementary, financial, reputational, structural, institutional, market structure, organizational boundaries) Processes (coordination, learning, reconfiguration) 	<ul style="list-style-type: none"> Firm-specific / unique Honed to user need Inimitability (by competitors) Non-substitutability Replicability (within the firm)
Wernerfelt 1984	<ul style="list-style-type: none"> Assets / Resources 	<ul style="list-style-type: none"> (Assets tied semipermanently to the firm) Tangible / Intangible Related complementary / supplementary Bargaining power of suppliers Bargaining power of buyers Availability of substitute resources Resource position barriers Usability in several product markets

Tabelle 2.1f.: Überblick über Kategorien, Arten und Eigenschaften von Ressourcen
(Quelle: eigene Darstellung)

Der folgende Gliederungspunkt 2.2.1 systematisiert diese Vielfalt von verschiedenen Konzeptualisierungen von Ressourcen, Fähigkeiten, Aktivitäten, Kompetenzen etc. und entwickelt das Begriffsverständnis dieser Arbeit. In Punkt 2.2.2 stehen die zentralen Eigenschaften von Ressourcen im Mittelpunkt, deren Ausprägung die Begründung für einen möglichen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil der Unternehmung geben. Ziel des Abschnitts ist es,

schlussendlich mit einem Katalog begründeter und trennscharfer Eigenschaften von Ressourcen aufzuwarten.

2.2.1 Ressourcen und angrenzende Konzepte

Ressourcen lassen sich zunächst als die eine Seite einer Medaille beschreiben, deren andere Seite sich als Aktivitäten, Leistungen oder Produkte darstellt (Wernerfelt 1984: 171). So wie sich bei einer Betrachtung der verschiedenen Produktmärkte, in denen eine Unternehmung tätig ist, auf bestimmte notwendige Ressourcen schließen lässt, kann man vom Ressourcenprofil einer Unternehmung mögliche sinnvolle Produkt-Markt-Aktivitäten ableiten. Damit stellen Ressourcen einen Sammelbegriff für alle Arten von Input- bzw. Produktionsfaktoren dar (wie auch die klassischen Faktoren Arbeit, Boden und Kapital).

Gliederungspunkt 2.2.1.1 wendet sich zunächst der ursprünglichen Definition von Ressourcen und konkreten Ressourcenkategorien zu, um im weiteren Verlauf auf konzeptionelle Weiterentwicklungen wie organisationale und dynamische Fähigkeiten oder Wissensressourcen einzugehen. In Punkt 2.2.1.2 steht zum einen die ‚andere Seite der Medaille‘ – Aktivitäten und Leistungen – im Mittelpunkt der Betrachtung, zum anderen das übergreifende Konzept der Kernkompetenz eines ökonomischen Akteurs. Abschließend liefert Abschnitt 2.2.1.3 einen Vorschlag zur Systematisierung und Inbezugsetzung der verschiedenen Konzepte zueinander.

2.2.1.1 Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen

Bestimmte Ressourcen, aufgrund derer Unternehmungen potenziell Wettbewerbsvorteile in bestimmten Produktmärkten gewinnen können, sind „Strategic Industry Factors“ (Amit und Schoemaker 1993: 36), die auf „Strategic Factor Markets“ (Barney 1986: 1233) gehandelt werden – wenn sie denn vollständig handelbar wären. Wie später bei der Beschreibung der Eigenschaften strategischer Ressourcen näher erläutert werden wird, unterliegen diese in starkem Ausmaß dem Problem des Marktversagens. Sie sind also im Grunde nicht oder kaum auf Märkten erwerbbar und können nur innerhalb von Unternehmungen existieren. Dementsprechend gestalten sich die ersten Definitionsversuche von Vertretern der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ folgendermaßen:

„[A] firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm. (Wernerfelt 1984: 172).

“[F]irm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm“ (Barney 1991: 101).

Eine definitorische Unterscheidung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten wird im Schrifttum hier noch nicht vorgenommen. Als Beispiele konkreter Ressourcen werden dabei so unterschiedliche Faktoren wie der bestehende Marktanteil und das Qualitätsimage der Unternehmung sowie ihre F.u.E. Fähigkeiten genannt (Barney 1986: 1232). Der Ressourcenbegriff erstreckt sich von der Kapitalausstattung und dem Maschinenpark über Markennamen und qualifiziertem Personal bis hin zu bestehenden Verträgen und sogar (undefinierten und stark tautologieverdächtigen) ‚effizienten Verfahrensweisen‘ innerhalb der Unternehmung (Wernerfelt 1984: 172). Was Ressourcen sind oder sein können, wird greifbarer, wenn man konkrete Ressourcenkategorien bildet (Barney 1991: 101; Grant 1991: 119; Hofer und Schendel 1978: 145ff.; Teece, Pisano und Shuen 1997: 521):

- *Finanzielle Ressourcen* umfassen in erster Linie die Ausstattung der Unternehmung mit finanziellen Mitteln. Da auf längere Sicht weniger die aktuelle statische Ausstattung denn der Zu- oder Abfluss von Finanzressourcen eine Rolle spielt, werden hier auch Cash Flow oder Kreditwürdigkeit subsumiert (Hofer und Schendel 1978: 145).
- Unter *Physischen Ressourcen* werden die materielle Ausstattung der Unternehmung mit Werken, Anlagen, Maschinen und alles andere im Eigentum befindliche Material sowie Hilfs-, Roh- und Betriebsstoffe subsumiert. Dazu gehören Standorte, die z.B. bei Dienstleistern (besonders im Handel) von besonderer Bedeutung sind.
- *Humanressourcen* bezeichnen eine der wichtigsten Ressourcenkategorien (Castanias und Helfat 2001: 661; Laursen und Mahnke 2001: 2). Die Erfahrung, das Wissen und das Verständnis einzelner Mitarbeiter und, in der Summe, aller Organisationsmitglieder kann große Bedeutung für die Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile haben. Bei der Betrachtung von Humanressourcen wird auch die Verbindung zur Wissensthematik besonders deutlich.
- *Technologische Ressourcen*, d.h. Technologien, stellen ähnlich der Humanressourcen einen der zentralen Anknüpfungspunkte für die ‚Wissensbasierte Perspektive‘ dar. Sie umfassen zum einen produktnahes Fertigungs- und Prozesswissen, zum anderen können sie sich auch in besonderen Eigenschaften (z.B. Zusammensetzung eines Medikamentes in der Pharmabranche) der erstellten Leistung äußern. Häufig besteht ein Zusammenhang zwischen beiden. Hofer und Schendel (1978) ordnen dieser Kategorie

auch die Markentreue von Kunden zu, da diese eine Folge der ‚technologischen‘ Fertigkeiten im Marketing der Unternehmung darstellen (ibd.: 145).

- *Reputation* „is a kind of summary statistics about the firm’s current asset and position, and its likely future behavior” (Teece, Pisano und Shuen 1997: 521). Eine bestimmte Reputation gegenüber Lieferanten, Konkurrenten und Kunden kann einer Unternehmung helfen, bestimmte Ziele im Markt zu erreichen und so potenziell auch langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Allerdings ist die Qualität und Nachhaltigkeit von Reputation sehr eng verknüpft mit eben den Ressourcen und der Marktposition, deren „summary statistic“ (ibd.) sie darstellt. Gerade in Hinblick auf die Kundenbeziehung erweist sich die Abgrenzung von Marke und Reputation als schwierig.
- *Organisationale Ressourcen* beinhalten zunächst die formale und informale Struktur, die eine direkte Wirkung auf Unternehmensziele wie z.B. die Innovationskraft haben können. Dazu rechnen auch Planungs- und Kontrollsysteme und verschiedene, formale oder informale Koordinationsmechanismen bis hin zu dem Beziehungsgeflecht der Organisationsmitglieder untereinander oder gemeinsame Werte und Normen, also die bestehende Organisationskultur. Auch die Beziehungen zur Umwelt der Unternehmung, die Gestaltung der Unternehmensgrenzen, der Status der Integration und der Diversifikation der Unternehmung oder von Allianzen oder Netzwerken können organisationale Ressourcen sein (Duschek 1998: 230; Madhok und Tallman 1998: 326; Teece, Pisano und Shuen 1997: 522).

Insbesondere bei der Beschreibung der organisationalen Ressourcenkategorie zeigt sich die Verbindung zu Institutionen und Mechanismen der Organisation. Damit finden sich bereits Hinweise auf eine Art Ressourcen zweiter Ordnung, denn ein optimales Management des Ressourcenportfolios ist notwendig, um bestimmte Strategien und Wachstumspfade verfolgen zu können (Wernerfelt 1984: 178). Diese erstrecken sich neben der Nutzung bestehender auch auf den Aufbau neuer Ressourcen. Auf deren besondere Bedeutung und die Implikationen für das Management oder den Unternehmenserfolg wird allerdings nicht eingegangen. Erst später wird ein grundlegender Unterschied zwischen ‚gewöhnlichen‘ Ressourcen sowie übergeordneten ‚organisationalen‘ Ressourcen deutlich. Letztgenannte sind namensgebend für die ‚Fähigkeitenbasierte Perspektive‘.

„Organisationale“ und „Dynamische Fähigkeiten“ als Mechanismen der Organisation:

Fähigkeiten („capabilities“) lassen sich zunächst als die Kapazität eines Ressourcenbündels zur Erbringung einer Aufgabe oder Aktivität beschreiben (Grant 1991: 119). Während Ressourcen Inputs für die Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses darstellen, werden Fähigkeiten auf der Ebene der Wertaktivitäten selbst emergent, z.B. als funktionale Fähigkeiten in der Logistik, im Marketing oder im Vertrieb.¹³ Die bessere Nutzung der Ressourcen führt dazu, dass eine Unternehmung ihre Aktivitäten effizienter oder effektiver als die Wettbewerber erbringen kann (Collis 1994: 145). Worin jedoch besteht die Fähigkeit, die diese bessere Nutzung der Ressourcen ermöglicht? Die Antwort liegt in der Anwendung und Kombination der Ressourcen durch „Organisationale Fähigkeiten“:

*„Capabilities [...] refer to a firm's capacity to deploy **Resources**, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. [...] They can abstractly be thought of as 'intermediate goods' generated by the firm to provide enhanced productivity of its **Resources** [...]. (Amit und Schoemaker 1993: 35; Hervorhebung im Original).¹⁴*

„Indeed, firm capabilities need to be understood [...] mainly in terms of the organizational structures and managerial processes which support productive activity“ (Teece, Pisano und Shuen 1997: 517)

„Organizational capabilities are not only [aber auch] manifestations of observable corporate structures and processes, but also reside in the corporate culture and network of employee relations.“ (Collis 1994: 145; eigene Ergänzung)

„Organisationale Fähigkeiten“ entsprechen damit inhaltlich weitgehend der zuvor aufgeführten organisationalen Ressourcenkategorie. Dort allerdings stellen sie nur einen weiteren gleichrangigen Input in den Leistungserstellungsprozess dar. In der ‘Fähigkeitenbasierten Perspektive’ hingegen sind es diese koordinativen und organisationalen Prozesse, die die anderen Ressourcen zum Einsatz und deren erfolgsrelevante Wirkungen zur Entfaltung bringen.

Der Fähigkeitsbegriff wird in der Literatur noch weiter gefasst als das wiederum statische Kombinieren-Können und Ausnutzen bestehender Ressourcen: Die Ausstattung der Unternehmung mit Ressourcen (und auch „Organisationalen Fähigkeiten“) ist nämlich gegeben und kann nur durch die Gestaltung des Ressourcenflusses – d.h. durch „Dynamische Fähig-

¹³ Siehe kritisch dazu Porter (1991: 109) und die nachfolgenden Ausführungen zu Aktivitäten.

¹⁴ Amit und Schoemaker (1993: 35) führen hier auch die (Produkt)Marken oder die Reputation, über die eine Unternehmung verfügt, als mögliche Fähigkeiten auf. Hier wird erneut deutlich, wie wenig trennscharf die verschiedenen Begriffe und Inhalte gehandhabt werden.

keiten – beeinflusst werden (Dierickx und Cool 1989: 1506). Als Beispiele für solche Fähigkeiten gelten Prozess- oder Produktinnovationen, flexible Produktionsprozesse, Reagibilität hinsichtlich Markttrends oder kurze Entwicklungszeiten (Amit und Schoemaker 1993: 35). Zum Management der Abgänge oder Zugänge von Ressourcen bedarf es bestimmter organisationaler Verfahrensweisen und Maßnahmen im Zeitablauf, z.B. Allianzenbildung, M&A oder Desinvestitionen (Eisenhardt und Martin 2000: 1107f.). Diese ermöglichen es, interne und externe Ressourcen zu integrieren, neue aufzubauen und bestehende umzubauen oder abzustoßen (Eisenhardt und Martin 2000: 1105; Teece, Pisano und Shuen 1997: 516).

Die Grenze von ‚Organisationalen Fähigkeiten‘ zu ‚Dynamischen Fähigkeiten‘ ist nur schwer zu ziehen: ‚Dynamische Fähigkeiten‘ stellen im Grunde einen (besonders relevanten) Ausschnitt ‚Organisationaler Fähigkeiten‘ dar, oder mit anderen Worten: ‚Dynamische Fähigkeiten‘ sind immer auch organisational, ‚Organisationale Fähigkeiten‘ hingegen nicht zwangsläufig dynamisch. Zusätzlich ergibt sich hier die Problematik eines möglichen infiniten Regresses hinsichtlich der Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Collis 1994: 144): Der Besitz überlegener Ressourcen für Marketingaktivitäten wird übertrumpft von der ‚Organisationalen Fähigkeit‘, diese Ressourcen zu kombinieren, wird übertrumpft von der ‚Dynamischen (Organisationalen) Fähigkeit‘, zu lernen, wie man Marketingressourcen aufbaut und kombiniert, wird übertrumpft von der noch ‚Dynamischeren Fähigkeit‘, dies zu lernen, und so weiter und so fort. Welche Wettbewerbsebene muss und kann sinnvoll analysiert werden? Collis (1994: 149f.) schlägt dazu vor, den Schritt auf die nächsthöhere Ebene in Praxis und Forschung erst dann zu gehen, wenn die Zusammenhänge der darunter liegenden Ebene als abschließend geklärt und verstanden gelten können.

Bevor also sinnvoll argumentiert werden kann, dass ein Akteur mit guten ‚Organisationalen Fähigkeiten‘ Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erlangen kann, müssen zwei Fragen geklärt sein: Erstens, was ist Organisation? Zweitens, welche Institutionen oder Mechanismen der Organisation sind unter welchen Bedingungen ‚gut‘? Weder die ressourcenorientierten Ansätze des Strategischen Managements noch die Organisationsforschung bieten hier eine zufriedenstellende Antwort – angesichts der Vielzahl von Ansätzen und Theorien der Organisation und des Lernens mit unterschiedlichen Analyseeinheiten, Bedingungsfaktoren, Organisations- und Wissenskonzepten und Erklärungsfiguren der Vorteilhaftigkeit. ‚Organisationale Ressourcen‘ oder Fähigkeiten des (dynamischen) Orga-

nisierens werden deshalb in dieser Arbeit konzeptionell von Ressourcen als Inputs getrennt. Sie sind inhaltlich mit ‚Organisation‘ gleichzusetzen und werden im weiteren Verlauf der Arbeit auch so bezeichnet. Die detaillierte Konzeptualisierung von Organisation und ihren Mechanismen obliegt Kapitel drei: Für den Verlauf dieses Kapitels soll ein funktionales Verständnis von Organisation als Mechanismus (oder Bündel von Mechanismen) zur Motivation und Koordination ökonomischer Aktivitäten genügen.

Wissen als Ressource:

Die diskutierten Konzepte können um die Erkenntnisse der ‘Wissensbasierten Perspektive’ erweitert werden (Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Kogut und Zander 1992; Spender 1996; Spender und Grant 1996; Zander und Kogut 1995). In der klassischen ‘Ressourcenbasierten Perspektive’ kann Wissen zum einen eine strategische Ressource sein, deren Existenz einen Wettbewerbsvorteil begründen kann. Zum anderen und im Einklang mit der ‘Fähigkeitenbasierten Perspektive’ steht das Wissen in Form ‚Organisationaler Dynamischer Fähigkeiten‘ zur Nutzung und zum Aufbau dieser (Wissens-) Ressourcen im Mittelpunkt. Im Rahmen dieser Arbeit werden Wissensressourcen über eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Dimension der Wissensbasierung abgebildet. Strategisch relevante Eigenschaften von Wissensressourcen werden im Punkt 2.2.2 ‚Ressourceneigenschaften‘ erläutert.

2.2.1.2 Aktivitäten, Leistungen und Kernkompetenz

Schon früh findet sich die Forderung nach einer “theory of the functions of the firm“ (Stigler 1951: 185). Die Unternehmung generiert nicht nur aus einer Reihe von Inputs eine Reihe von Outputs, die miteinander über eine feststehende Produktionsfunktion verbunden sind. Vielmehr weist sie eine Serie eigenständiger Aktivitäten auf wie beispielsweise Beschaffung, Lagerung, Produktion etc., die über eigene und jeweils unterschiedliche Produktionsfunktionen verfügen. Ressourcen oder Organisationsmechanismen für sich haben auf Outputmärkten keinen eigenen Wert, sondern ermöglichen es der Unternehmung, Aktivitäten zur Leistungserstellung in einer Art und Weise auszuführen, die in den jeweiligen Outputmärkten zu Wettbewerbsvorteilen führen können.

„Resources are only meaningful in the context of performing certain activities to achieve certain competitive advantages.“ (Porter 1991: 108).

„A product is a result of how various resources, such as people, technologies, raw materials, knowledge and information have been managed so that a number of features that customers in target markets are looking for are incorporated into it.” (Grönroos 1997: 413)

Das grundlegende Konzept für ein Aktivitätenverständnis der Unternehmung liefert die Wertkette (Porter 1985). Die Aktivitäten der Unternehmung werden als Ursprung von Wettbewerbsvorteilen identifiziert (Porter 1996, 1991, 1985). Neben dem Herstellungsprozess des Produktes gehören die Logistikaktivitäten (Eingang und Ausgang), Marketing und Verkauf sowie Serviceleistungen zu den generischen Hauptaktivitäten („primary activities“). Diese sind in den verschiedenen Industrien mehr oder weniger stark ausgeprägt vorhanden und spielen eine unterschiedliche gewichtige Rolle bei der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Unterstützungsaktivitäten („support activities“) stellen die für die Hauptaktivitäten nötigen Ressourceninputs an Technologie, Material und Personal sicher (Porter 1985: 38 ff.). Diese können spezifisch für einzelne Hauptaktivitäten sein oder aktivitätenübergreifend benötigt werden. Daneben kommt der Unternehmensinfrastruktur eine bedeutende Rolle zu. Sie umfasst vornehmlich die Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollstrukturen. Zu ihr rechnen aber auch Finanzierungs- und Rechtsangelegenheiten.

Die Kategorien der Wertkette sind nicht frei von Widersprüchen oder Überschneidungen. Zunächst fällt auf, dass sich alle Unterstützungsaktivitäten im Grunde auf die Beschaffung oder Zur-Verfügung-Stellung von Ressourcen beziehen, seien es physische, technologische oder Humanressourcen (Porter 1991: 102). Auch finanzielle Ressourcen, die von Porter (1985) der Infrastruktur zugeordnet werden, passen in dieses Raster. Die Infrastruktur selbst kann als „Organisationale Ressource“ im Sinne der „Ressourcenbasierten Perspektive“ interpretiert werden. Damit sind (fast) alle Ressourcenkategorien abgebildet, die die zentralen Verfechter der „Ressourcenbasierten Perspektive“ entwickelt haben (Barney 1991; Grant 1991). Gleichzeitig umfasst die Unterstützungsaktivität Personalmanagement neben der Rekrutierung und dem Training (also Beschaffung von Know-how) auch die Gestaltung der Entlohnung, eine Aktivität, die sonst ebenfalls „Organisationale Ressourcen“ zugeordnet ist, da Anreizstrukturen koordinierende Wirkung aufweisen. Auch die Konzeptualisierung der Unternehmensinfrastruktur als Unterstützungsaktivität ist gewöhnungsbedürftig: Im Modell der Wertkette stellen die Verknüpfungen aller Aktivitäten untereinander Antriebskräfte für Wettbewerbsvorteile dar. Für deren Koordination und Kontrolle zeichnet wiederum die ebenfalls „verknüpfte“ Aktivität Unternehmensinfrastruktur verantwortlich – u.a. mit den Aufgaben „General Management“, Planung, Kostenrechnung

und Qualitätsmanagement. Damit erfüllt die Aktivität ‚Unternehmensinfrastruktur‘ Kontroll-, Anreiz- und Koordinationsfunktionen, d.h. die Funktion von Organisationsmechanismen. Das Konzept der Aktivität ‚Unternehmensinfrastruktur‘ wird im Folgenden – wie schon ‚Organisationale Ressourcen‘ oder ‚Organisationale Fähigkeiten‘ – unter dem Begriff ‚Organisationsmechanismen‘ subsumiert.

Obwohl das Aktivitäten- bzw. Leistungsprogramm teilweise explizites Erklärungsziel ressourcenorientierter Ansätze ist, stellt sich die Abgrenzung zwischen Aktivitäten und Ressourcen oder Fähigkeiten bisher kaum als trennscharf dar. Wie zuvor erläutert, wird beispielsweise auf die betrieblichen Funktionen innerhalb der Unternehmung wie ‚Forschung und Entwicklung‘, ‚Vertrieb‘ oder ‚Marketing‘ gerne als Fähigkeiten Bezug genommen, teilweise werden sie sogar direkt als Ressourcen bezeichnet. Diese müssen mit Hilfe der zuvor erläuterten Organisationsmechanismen angewendet und zusammengefügt werden (Collis 1994: 145; Porter 1991: 109; Richardson 1972: 888). Überlegene oder unterlegene ‚Funktionale Fähigkeiten‘ manifestieren sich in dementsprechenden Aktivitäten: Die Unternehmung mit guten Vertriebsfähigkeiten erbringt hochwertige Vertriebsaktivitäten, diejenige mit schlechten schlechte. Diese wirken sich auf die Merkmale der so erstellten Leistung aus.

Märkte für Güter und Dienstleistungen sind immer gleichzeitig Input- und Outputmärkte (Cheung 1983: 9; Norman und Ramírez 1994: 27), die Abgrenzung der Konzepte demnach eine rein begriffliche. Aus Sicht eines auftraggebenden Akteurs heißen Inputfaktoren *Ressourcen*. Die Anwendung einer Ressource heißt *Aktivität*. Eine *Leistung* entspricht dem Ergebnis einer oder mehrerer Aktivitäten und wird auf Outputmärkten gehandelt. Der Leistungsooutput eines vorgelagerten Akteurs wird zum Ressourceninput eines nachgelagerten Akteurs.

Kernkompetenzen als Bündel von Ressourcen, Organisation und Aktivitäten:

Der Ansatz der Kernkompetenzen stellt eine Erweiterung der ursprünglichen ‘Ressourcenbasierten Perspektive’ dar. Er baut auf derselben Erkenntnis wie diese auf, nämlich dass die Preis- oder Leistungseigenschaften des Produktes die Wettbewerbsposition einer Firma nur auf relativ kurze Sicht bestimmen. Langfristig geht es darum, Kernkompetenzen zu besitzen, die in mehreren Märkten aus Kundensicht wertvolle und einzigartige Produkte hervorbringen können (Hamel 1994: 13ff.; Prahalad und Hamel 1990: 81). Ein Unterschied liegt darin, dass eine Kernkompetenz ein kombiniertes Konstrukt ist, das als Bündel bestimmter

Ressourcen mit dazugehöriger organisationaler Umsetzung in den jeweiligen Aktivitäten in überlegene oder neuartige Produktleistungen mündet. Als Beispiele können Sonys Kernkompetenz der Miniaturisierung von elektronischen Bauteilen (ibd.) oder Boschs Kernkompetenz in der Entwicklung, Herstellung und Anwendung kleiner Elektromotoren aufgeführt werden.

Kernkompetenzen werden sehr weit gefasst: Sie umfassen ‚Organisationales Lernen‘, die Gestaltung von Arbeitsabläufen und die Strategie, sie äußern sich in Kommunikation, Motivation und Werten und Normen innerhalb und über die Grenzen von Unternehmen hinaus (Prahalad und Hamel 1990: 81). Sie sind damit ‚Organisationalen Ressourcen / Fähigkeiten‘ sehr ähnlich, und auch der dynamische Aspekt wird über die Lernfähigkeit der Organisation (im institutionellen Sinn) als definitorisches Element von Kernkompetenzen im Ansatz abgebildet. Allerdings ist eine weitere übergeordnete ‚Strategische Architektur‘ (Prahalad und Hamel 1990: 87) notwendig, die es auf Basis von Informationstechnologien, Kommunikation, Anreizsystemen und Strategie ermöglichen soll, wünschenswerte Kernkompetenzen zu identifizieren und zu entwickeln. Wie sich diese allerdings inhaltlich von der „einfachen“ Lernfähigkeit unterscheidet, wird nicht klar, da die genannten organisationalen Mechanismen im Prinzip dieselben sind. Sie scheint eher auf ‚metaphysischen strategischen Einsichten‘ zu beruhen (Collis 1994: 145). Dieses sogar für die ressourcenorientierten Ansätze wolkige Konzept wird deshalb – im Sinne der zuvor geführten Ebenendiskussion zu ‚Organisationalen‘ und ‚Dynamischen Fähigkeiten‘ – in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt.

2.2.1.3 Ressourcen und angrenzende Konzepte: Systematisierung

Wie lässt sich die Vielzahl unterschiedlicher Begriffe, Perspektiven, Ebenen und Zusammenhänge von Konzepten in Bezug zueinander setzen und in ein – wenn schon nicht einheitliches, dann doch wenigstens logisch sinnvolles – übergreifendes Begriffsgebäude überführen? Folgende Abbildung 2.4 liefert einen Systematisierungsvorschlag zur Terminologie der ressourcenorientierten Ansätze, verdeutlicht die Unterschiede und bildet die identifizierten Bezüge ab.

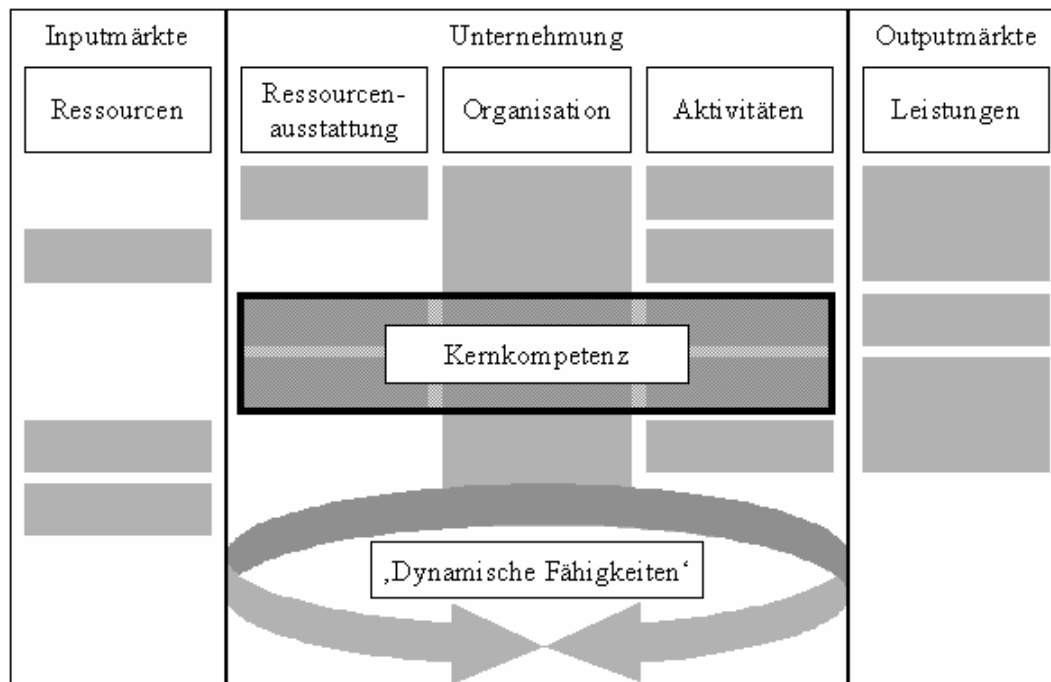


Abbildung 2.4: Konzepte und Zusammenhänge innerhalb der ressourcenorientierten Ansätze
 (Quelle: eigene Darstellung)

Von links nach rechts gelesen ergibt sich folgendes Bild: Auf den Faktormärkten steht ein Teil der notwendigen Ressourcen als Inputfaktoren zur Verfügung – zusammen mit der bereits bestehenden Ressourcenausstattung eines ökonomischen Akteurs. Deren Einsatz und Kombination durch Mechanismen der Organisation (vormals ‚Organisationale Ressourcen / Fähigkeiten‘, ‚Unternehmensinfrastruktur‘) ergeben konkrete Aktivitäten, die sich schlussendlich in Leistungen auf Outputmärkten niederschlagen. Eine Kernkompetenz als kombinatorisches Konstrukt stellt ein spezifisches Bündel von Ressourcen, Organisationsmechanismen und Aktivitäten dar. ‚Dynamische (Organisationale) Fähigkeiten‘ als übergeordnete Mechanismen ermöglichen es, firmenexterne Veränderungen auf Input- oder Outputmärkten zu identifizieren, und Ressourcenausstattung, Organisationsmechanismen und Aktivitäten darauf hin zu verändern und anzupassen.

Ressourcen stellen demnach Inputs für die *Aktivitäten* des Leistungserstellungsprozesses dar. *Organisationsmechanismen* bilden organisationale, gegebenenfalls dynamische, Mechanismen und Strukturen ab, die die Beschaffung, den Einsatz und die Kombination von Ressourcen motivieren, kontrollieren und koordinieren. *Wissen* gilt dabei im Sinne einer Wissensbasierung als – mehr oder weniger stark ausgeprägte – Dimension von Ressourcen.

Im Folgenden wendet sich die Betrachtung den definierenden und erfolgswirksamen Eigenschaften von Ressourcen zu.

2.2.2 Eigenschaften von Ressourcen

Nicht alle Ressourcen können einen Wettbewerbsvorteil begründen. Die unübersichtliche Vielfalt, die bei der Benennung, den Kategorien und den Ebenen der zentralen Analyseinheit „Ressource“ herrscht, setzt sich im Schrifttum hinsichtlich der erfolgsrelevanten Eigenschaften von Ressourcen fort. Zwar scheint im Grunde Einigkeit zu herrschen, doch sind die jeweils verwendeten Begriffe und gebildeten Über- und Unterkategorien selten trennscharf, unterschiedlich zugeschnitten und unzureichend theoretisch fundiert. Ziel dieses Abschnitts ist es, diese Mängel zu beheben.

Frühe Veröffentlichungen (Barney 1986; Wernerfelt 1984) übertragen die Wettbewerbskräfte nach Porter (1979, 1980) von Produktmärkten auf Ressourcenmärkte. Die Vorteilhaftigkeit einer Ressource hängt hier dementsprechend ab von der Abnehmer- oder Lieferantenmacht hinsichtlich dieser Ressource, ihrer Substituierbarkeit sowie den Eintrittsbarrieren bzw. „resource position barriers“ (Wernerfelt 1984: 173). Das Objekt des Eintritts ist hier nicht ein Produkt-Markt Segment homogener Produkte/Hersteller, sondern das spezifische Ressourcenprofil einer Unternehmung. Basierend darauf und erweitert durch Erkenntnisse der ‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierten Perspektive‘ hat sich ein Katalog von Eigenschaften strategischer (Wissens-) Ressourcen entwickelt, die das Ausmaß und die Nachhaltigkeit des Rentenpotenzials von Ressourcen und damit des möglichen Wettbewerbsvorteils begründen sollen (Conner 1991: 133). Jedoch ist es nicht sicher, dass der Ressourcenanwender die in den Ressourcen verankerten Renten tatsächlich realisieren und sich aneignen kann (Coff 1999: 120; Makadok 2003: 1047). Rentenpotenzial ist also nicht mit übernormalen Gewinnen gleichzusetzen, Rentenrealisierung und Rentenaneignung sind weitere bestimmende Faktoren. Deshalb ist die analytische Trennung von Rentenpotenzial sowie Ressourcenanwendung und Rentenaneignung notwendig. Zudem stellen die Realisierung von Renten durch Koordination auf der einen und die Aneignung von Renten durch Anreize und Kontrolle auf der anderen Seite zentrale Anknüpfungspunkte zum organisationsökonomischen Theoriegebäude dar (Barney 2001a: 53).

2.2.2.1 Ausmaß des Rentenpotenzials

Welche Merkmale bedingen das Ausmaß des Rentenpotenzials von Ressourcen? Inhalt der folgenden Abschnitte ist die Definition und Fundierung der Konzepte *Werthaltigkeit*, *Seltenheit* und *Nicht-Substituierbarkeit*, die die zentralen Bestimmungsfaktoren für das rentengenerierende Potenzial von Ressourcen sind.

Werthaltigkeit von Ressourcen:

Ressourcen generieren nur dann Wert, wenn sich mit ihrer Hilfe Strategien verwirklichen lassen, die die Effizienz oder Effektivität einer Aktivität in einem Markt erhöhen und so ökonomische Gelegenheiten / Bedrohungen in der Umwelt nutzen / vermeiden helfen (Barney 1991: 106; Porter 1991: 108). Dies trifft genauso für Wissensressourcen zu: Auch hier muss der Wert des Wissens berücksichtigt werden (Eisenhardt und Santos 2002: 145; Schreyögg und Geiger 2003: 7) und damit die Frage, inwieweit dieses Wissen eine überlegene Wettbewerbsposition für denjenigen ermöglicht, der darüber verfügt. Die Werthaltigkeit von Ressourcen basiert zum einen auf dem Nutzen des Ergebnisses der Ressourcenanwendung für den Endabnehmer und zum anderen auf den relativen Vorteilen, die diese Ressourcen für den Anwender der Ressourcen selbst bieten (Collis 1994: 146f.; Prahalad und Hamel 1990: 83; Teece, Pisano und Shuen 1997: 517).

Wert aus Sicht des Endkunden:

Erster Bestandteil für die Wertbestimmung ist der wahrgenommene Nutzen, den die potenziellen Endabnehmer einer Leistung zuweisen, und die daraus abgeleitete Preisbereitschaft (Bowman und Ambrosini 2000: 3; Falkenberg 1996: 6; Grönroos 1997: 412; Hunt 2000: 32; Porter 1985: 38). Das bedeutet, dass sich dieser Wertbestandteil einer Ressource auch bei der Betrachtung von industriellen Geschäftsbeziehungen aus dem wahrgenommenen Nutzen, den ein Endverbraucher der schlussendlichen Leistung zumisst, ergibt. Dies stellt die ressourcenorientierten Ansätze vor zwei Probleme: *erstens* die Bestimmung des Wertes des Kundennutzens, und *zweitens* seine Zuordnung zu den eingesetzten Ressourcen. Der *erste Punkt*, die Bewertung des Kundennutzens, liegt außerhalb der Erklärungsmöglichkeiten ressourcenorientierter Ansätze (Bowman und Ambrosini 2001: 502; Priem und Butler 2001b: 62). Warum einem Endkunden das besonders wertige Material eines Mobiltelefons oder der satte, von Akustikingenieuren geplante Klang einer Auspuffanlage (als Ressourcenbestandteil eines Endprodukts) individuellen Nutzen bringt und wie er diesen monetär bewertet, können ressourcenorientierte Ansätze nicht erklären. Da sich die Anforderungen

der Kunden (d.h. die extern definierten strategischen Erfolgsfaktoren) zudem von Segment zu Segment unterscheiden und im Zeitablauf nicht stabil sind, lässt sich der (Endkunden-) Wert von Ressourcen nur im Kontext von Produkt-Markt Segment und Zeit, d.h. spezifischer Kundenbeziehung, bestimmen (Brush und Artz 1999: 246; Collis 1994: 150). Theoretisch konzeptualisieren lässt sich der Kundennutzenwert dann als die ‚Überlappung‘ bestimmter Ressourceneigenschaften mit den extern definierten strategischen Erfolgsfaktoren eines Produkt-Markt Segments (Amit und Schoemaker 1993: 36). Welche dies sind, muss immer wieder neu und aus Kundensicht ermittelt werden.¹⁵

Zweitens, selbst wenn beim Endkunden erhoben wird, welche konkreten Merkmale der Leistung (z.B. angenehme Einkaufs- oder Gesprächsatmosphäre beim Einzelhändler oder Versicherungsmakler) in welchem Ausmaß seinen Bedürfnissen entsprechen, ist die Zuordnung dieses wahrgenommenen Nutzenwertes zu den dafür eingesetzten Ressourcen schwierig. Der Kunde kann diese Zuordnung nicht oder nur schwer vornehmen (Bowman und Ambrosini 2000: 4). Dies bedeutet, dass die Unternehmung selbst die Zusammenhänge zwischen Ressource und Nutzenwert im Leistungsoutput für den Endkunden kennen muss. Ist dies der Fall, ist die Bestimmung des Wertbeitrages der Ressource möglich.

Der absolute wahrgenommene Nutzenwert („perceived use value“, Bowman und Ambrosini 2000: 2ff.) im Verhältnis zum Preis ergibt den individuellen Wertüberschuss aus Sicht des Kunden („consumer surplus“, ibd.). Nur diesen im Vergleich zum Wertüberschuss konkurrierender Leistungen bewertet der Abnehmer, wenn er sich für den Leistungsoutput eines bestimmten Anbieters entscheidet (Parolini 1999: 108).¹⁶ Für eine Unternehmung ist es also entscheidend, durch geringeren Preis oder Erhöhung des wahrgenommenen Nutzenwertes den Abnehmern den höchsten Wertüberschuss zu ermöglichen. Dies wiederum kann auf den Aktivitäten und damit auf der Ressourcenausstattung der Unternehmung beruhen.

¹⁵ An dieser Veränderlichkeit der wertbestimmenden Faktoren auf Produktmärkten setzt z.B. die Eigenschaft „durability“ (Grant 1991: 124f.) oder auch der Mechanismus der „asset erosion“ (Dierickx und Cool 1989: 1508) an. Dabei geht es im Grunde um die Dauerhaftigkeit des Wertes der Ressource, die durch technologische Entwicklungen und veränderte Kundenanforderungen gefährdet sein kann. Ebenso wie die (Kunden-) Werthaltigkeit der Ressource an sich kann deren ‚durability‘ nur unter Einbeziehung des Produktmarktes definiert werden, in dem die Ressource schlussendlich im Rahmen der erbrachten Leistung zum Einsatz kommt. Das Konstrukt der Überlappung (oder der abnehmenden Überlappung) von Ressourcen mit den extern gegebenen Erfolgsfaktoren kann diesen Zusammenhang abbilden.

¹⁶ Zur weiterführenden Beschäftigung mit Wert im ‚Strategischen Management‘ im Allgemeinen siehe Besanko, Dranove und Shanley (1996: 441-464), Desarbo, Jedidi und Sinha (2001), Parolini (1999: 107-150) sowie Porter (1985: 130-149). Für eine kritische Diskussion speziell aus Sicht der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ siehe Bowman und Ambrosini (2001, 2000), Makadok (2001b), Priem (2001) sowie Priem und Butler (2001a/b).

Wert aus Sicht des Ressourcenanwenders:

Als zweiter Bestandteil der Werthaltigkeit ermöglichen wertvolle Ressourcen, den Leistungsausput mit extern bestimmtem Nutzenwert besonders effizient oder effektiv zu erstellen (Collis 1994: 146f.). Welche Eigenschaften kann nun eine Ressource aufweisen, die ihre Effektivität und Effizienz der Anwendung abbilden? Wie schon beim Kundenwert, basiert die Werthaltigkeit von Ressourcen auf Konzepten, die außerhalb des Theoriegebäudes der ressourcenorientierten Ansätze zu finden, aber anschlussfähig, sind. Im Folgenden stehen neben *Spezialisierungs- und Mengeneffekten* (‘economies of scale’) beim Einsatz der einzelnen Ressource – der Hauptaugenmerk der ursprünglichen ‘Ressourcenbasierten Perspektive’ (Black and Boal 1994: 132) – vor allem das Ausmaß und die Art der Verknüpfung von Ressourcen untereinander im Mittelpunkt, d.h. mögliche *Vielseitigkeitseffekte* (‘economies of scope’) beim Einsatz ähnlicher Ressourcen über mehrere Aktivitäten sowie *Komplementaritätseffekte* beim Einsatz unterschiedlicher Ressourcen. Gerade die Ressourcenverknüpfungen spielen für die Bestimmung des relativen Ressourcenwerts eine bedeutende Rolle (Amit und Schoemaker 1993; Black und Boal 1994; Harrison, Hitt, Hoskisson und Ireland 2001; Langlois 1992; Langlois und Foss 1999; Prahalad und Hamel 1990; Richardson 1972; Robertson 1996; Rumelt 1984; Teece 1986, 1980; Wernerfelt 1984).

Spezialisierungseffekte, Mengeneffekte und Vielseitigkeitseffekte:

Ressourcen können bei ihrem Einsatz auf der Ebene der einzelnen Aktivität zum einen Spezialisierungseffekten, zum anderen Mengeneffekten unterliegen. *Spezialisierungseffekte* gelten als eine der bedeutendsten Quelle für die Erhöhung von Produktivität und damit die Generierung von Wert (Demsetz 1993: 171; Jones 2001: 218; der Grundgedanke geht zurück auf Smith 1776). Sie ergeben sich – bei Humanressourcen – durch Standardisierung und / oder Akkumulation von Erfahrung und Lernen in der Ausübung einer Aktivität (Lernkurveneffekte) und führen so zu sinkenden variablen Kosten je Outputeinheit. So werden der Monteur für Kabelbäume in der Automobilindustrie oder der Kassierer im Lebensmitteleinzelhandel allein aufgrund ihres ‘on-the-job’-Trainings produktiver, d.h. sie produzieren eine Einheit ‘Kabelbaum-Montage’ oder ‘Kassiervorgang’ besser oder schneller / billiger. Auch physische Ressourcen können u.U. bei höherer Spezialisierung die Effizienz der Leistungserbringung erhöhen, wie beispielsweise automatisierte, auf bestimmte Güter spezialisierte Hochlager. Voraussetzung ist allerdings, dass die Investition in Spezia-

lisierung sich lohnt: Neben der Größe des Marktes müssen auch mögliche negative Wirkungen berücksichtigt werden, die sich beispielsweise im Verlust von Flexibilität oder erhöhtem Koordinationsaufwand (z.B. bei komplementären Ressourcen und Aktivitäten) manifestieren (Grandori 2001b: 226).

Mengeneffekte („economies of scale“) äußern sich durch sinkende durchschnittliche Gesamtkosten je erbrachter (Dienst-)Leistungseinheit bei Erhöhung der erbrachten Menge und dem dazugehörenden Ressourceneinsatz (Panzar 1989). Sie ergeben sich in erster Linie aus der Verteilung der Fixkosten über eine größere Anzahl von Outputseinheiten (Fixkostendegression); Die variablen Kosten je Leistungseinheit bleiben zunächst konstant. Wie sie sich bei Überschreiten des Betriebsoptimums („Minimum Efficient Scale“) verhalten, wird in der mikroökonomischen Literatur uneinheitlich, von neutral bis ansteigend, dargestellt (Besanko, Dranove und Shanley 1996: 175ff.).¹⁷ Bis zur dieser Schwelle, und möglicherweise auch noch darüber hinaus, erhöht also der vermehrte Ressourceneinsatz für eine zusätzlich erbrachte Aktivität die Effizienz der Unternehmung. Demnach können Ressourcen, deren Einsatz Spezialisierungs- und / oder Mengeneffekten unterliegt, potenziell Wert für die Unternehmung schaffen.¹⁸

Wenn verschiedene Aktivitäten zusammen günstiger erbracht werden können als einzeln, bestehen *Vielseitigkeitseffekte* bzw. „economies of scope“ (Baumol, Panzar und Willig 1982: 71). Im Gegensatz zu Mengeneffekten werden Vielseitigkeitseffekte in der Regel nicht auf der Ebene von durchschnittlichen Gesamtkosten, sondern auf der Ebene der absoluten Gesamtkosten der Eine-Firma-Lösung im Vergleich zur Mehr-Firmen-Lösung definiert. Vielseitigkeitseffekte können gut am Beispiel der physischen Warenpräsentation im Handel verdeutlicht werden: Wenn sich die Kosten der Nutzung eines Handelsoutlets über eine Vielzahl von Warengruppen verteilen lassen, d.h. wenn diese Ressource für verschiedene Aktivitäten vom Typ Warenpräsentation im Produkt-Markt Segment x_{1-n} genutzt werden kann, existieren Vielseitigkeitseffekte. Je größer dabei n ist, desto geringer sind die durchschnittlichen Gesamtkosten des Ressourceneinsatzes je Aktivität Warenpräsentation Warengruppe x_{1-n} , d.h. je Produkt-Markt Segment. Da Vielseitigkeitseffekte auf für ver-

¹⁷ Für eine Erläuterung verschiedener Quellen von Mengeneffekten siehe Besanko, Dranove und Shanley (1996: 180-194).

¹⁸ Aus industrieökonomischer Sicht unterliegen alle Unternehmungen einer Industrie diesen Mengeneffekten in gleichem Ausmaß, so dass Wert für eine einzelne Unternehmung nicht geschaffen werden kann (siehe auch die folgenden Ausführungen zu Seltenheit). Makadok (1999) konnte aber empirisch belegen, dass Unternehmungen derselben Branche – ganz im Sinne der ressourcenorientierten Ansätze – in unterschiedlichem Ausmaß Mengeneffekte realisieren.

schiedene Aktivitäten gemeinschaftlich genutztem Input beruhen (Willig 1979: 226), ist ihre Unterscheidung von Mengeneffekten auf Ressourcenebene kaum aufrecht zu erhalten. Schwieriger ist der Zusammenhang zwischen Vielseitigkeitseffekten und Spezialisierungseffekten: Auf Plausibilitätsebene kann eine Ressource nicht in hohem Maße Spezialisierungseffekte generieren und gleichzeitig den Zugang zu einer Vielzahl stark unterschiedlicher Industrien (Produkt-Markt Segmenten, etc.) erlauben. Wenn allerdings tatsächlich verschiedene Aktivitäten auf die identische Ressource bauen, dann kann diese Diversifikation auf Aktivitätenebene logisch zu Lern- und Standardisierungseffekten auf Ressourcenebene führen. Grundsätzlich generiert sie Wert aufgrund ihrer Vielseitigkeit in der Anwendung – und erfüllt dabei ein definitorisches Merkmal von Kernkompetenzen (Prahalad und Hamel 1990: 83).

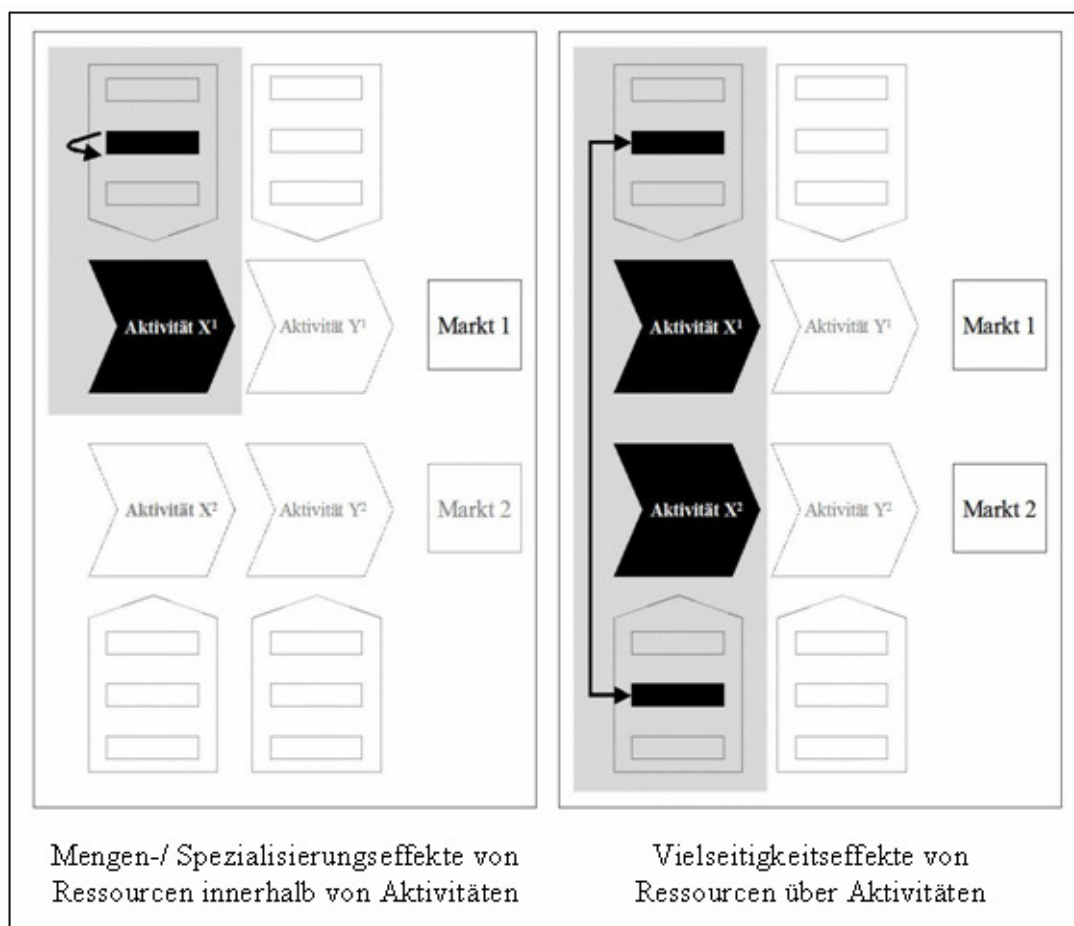


Abbildung 2.5: Ähnlichkeit von Ressourcen innerhalb und über Aktivitäten
 (Quelle: eigene Darstellung)

Wenn also die Erbringung von zusätzlichen Einheiten derselben Aktivität oder von Einheiten zusätzlicher anderer Aktivitäten auf identischen oder zumindest sehr ähnlichen Ressourcen beruht (siehe Abbildung 2.5 links respektive rechts), ist das Potenzial für die Generierung von Wert gegeben. Je größer das Ausmaß der *Ähnlichkeit von Ressourcen*, desto höher stellt sich in diesen Fällen der potenzielle Wert aus der zugrunde liegenden Ressource dar.¹⁹

Das Konstrukt Ähnlichkeit trägt durch Spezialisierungseffekte, Mengeneffekte sowie Vielseitigkeitseffekte zur Werthaltigkeit und damit zum Rentenpotenzial von Ressourcen bei.

Komplementaritätseffekte:

Komplementarität von Ressourcen und / oder Aktivitäten stellt ein weiteres, zentrales Konzept dar, das Ressourcenvorteile für einen Akteur generieren kann (Amit und Schoemaker 1993; Araujo, Dubois und Gadde 2003; Chi 1994; Conner 1991; Dyer und Singh 1998). Komplementarität oder “interconnectedness” (Dierickx und Cool 1989: 1508) liegt vor, wenn gilt: „[D]oing (more of) any one [activity] increases the returns to doing (more of) the others.“ (Milgrom und Roberts 1995: 181; eigene Ergänzung).²⁰ Komplementäre Ressourcen bzw. ihr Einsatz für eine oder mehrere Aktivitäten müssen quantitativ und qualitativ aufeinander abgestimmt werden, um gemeinsam durch effiziente und / oder effektive Leistungserbringung Wert zu generieren (Amit und Zott 2001: 504; Grandori 2001b: 232f.; Richardson 1972: 895).

Komplementarität kann dabei zum einen auf der Ressourcenebene (als Input), zum anderen auf der Aktivitäten- oder Leistungsebene (als Output) bestehen: *Ersteres* trifft zu, wenn verschiedene Ressourcen, die zur Erbringung derselben Aktivität notwendig sind, untereinander komplementär sind (siehe Abbildung 2.6 links). So kann beispielsweise die Aktivität ‚physischer Warentransport‘ nur dann effektiv oder effizient geleistet werden, wenn die dazu notwendigen physischen, technologischen und personalen Ressourcen gemeinsam vorliegen und koordiniert eingesetzt werden. *Letzteres* gilt, wenn verschiedene Aktivitäten,

¹⁹ Teece (1980: 224) weist zurecht darauf hin, dass die Tatsache, dass eine Ressource ‚Economies of Scope‘ unterliegt, noch kein Grund dafür ist, dass die mit ihrer Hilfe zu erbringenden Outputs innerhalb der Grenzen einer Unternehmung erbracht werden müssten. (Siehe auch Teece 1980: 225, Fußnote 3).

²⁰ Milgrom und Roberts (1995, 1990) belegen mathematisch-formal (1990) und an einer Fallstudie (1995), dass das Konzept der Komplementarität von funktionalen Aktivitäten, organisationalen Mechanismen und Ressourcen in der Lage ist, die Überlegenheit abgestimmter, miteinander verknüpfter ‚Systeme‘ ökonomisch zu begründen. Auch die mangelnde Imitierbarkeit eines solchen Systems führen sie darauf zurück (1995: 204). Die Wertkette (Porter 1985) weist den Verknüpfungen zwischen Wertaktivitäten und Wertketten ebenfalls große Bedeutung zu, ebenso wie Porter (1996) den spezifischen, eng verwobenen – komplementären – Aktivitätensystemen von Unternehmungen.

zu deren Erbringung jeweils bestimmte unterschiedliche Ressourcen notwendig sind, wiederum komplementär zueinander sind (siehe Abbildung 2.6 rechts). Dann kann Komplementarität nicht nur zu Wert durch erhöhte Effizienz aufgrund geringeren Ressourceneinsatzes, sondern direkt zu erhöhter Wertschätzung auf Abnehmerseite führen (Amit und Zott 2001: 505).

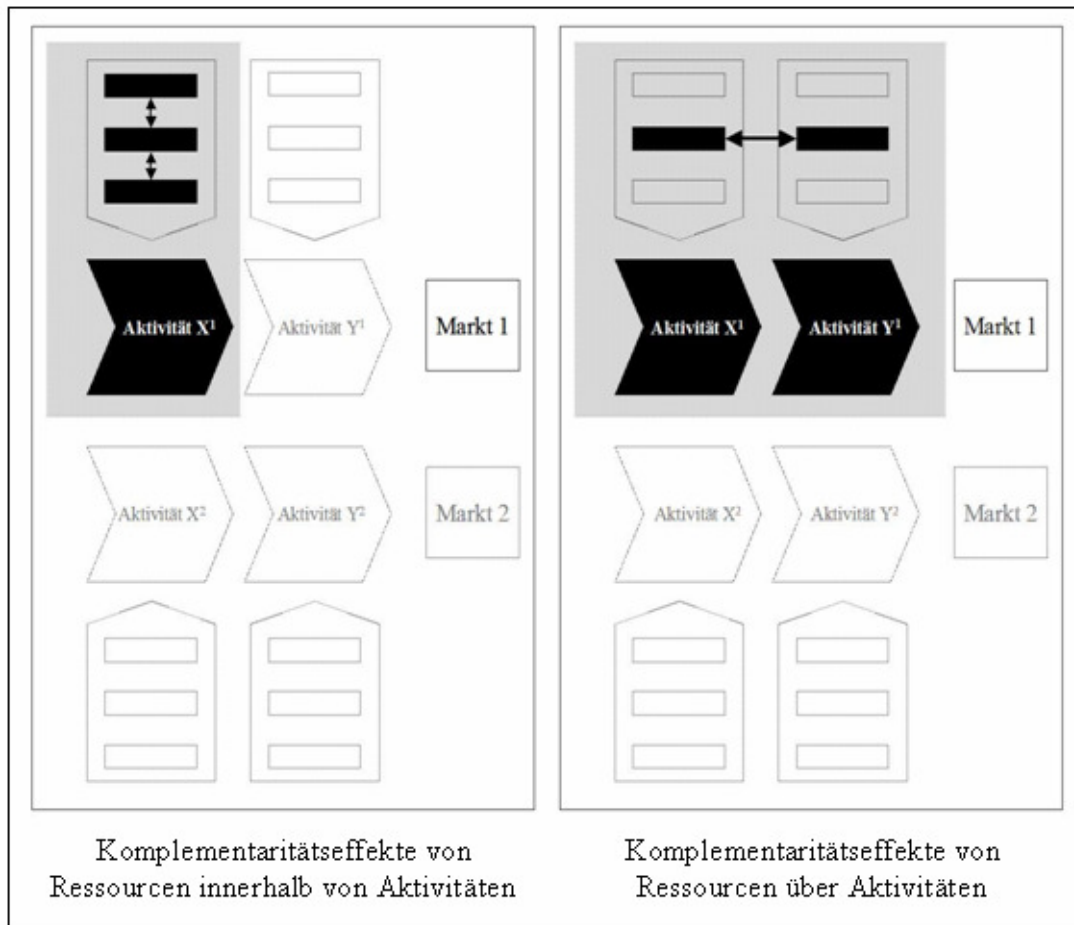


Abbildung 2.6: Komplementarität von Ressourcen über und innerhalb von Aktivitäten
 (Quelle: eigene Darstellung)

Komplementarität von Ressourcen bedeutet also, dass eine Ressource mehr oder weniger stark mit anderen, nicht ähnlichen Ressourcen verknüpft ist. Die Werthaltigkeit der betrachteten Ressource liegt darin, dass sie besonders effizient und / oder effektiv ist, wenn auch die komplementären Ressourcen zum Einsatz kommen (bzw. je mehr, desto effizienter / effektiver). Die Existenz komplementärer Ressourcen beeinflusst die Werthaltigkeit

und folglich das Rentenpotenzial einer Ressource, der gleichzeitige Einsatz dieser Ressourcen auch die tatsächliche Rentenrealisierung.

Das Ausmaß der Komplementarität und der Ähnlichkeit und damit die Werthaltigkeit wird auf der Ebene der einzelnen Ressource konzeptualisiert. Die Werthaltigkeit von Ressourcen ist eine Voraussetzung für die Vorhandensein von Rentenpotenzial. Ist eine Ressource aus Abnehmer- und Unternehmungssicht wertvoll, so bestimmt sich das Rentenpotenzial zusätzlich durch andere Eigenschaften. Denn nur wenn die wertvollen Ressourcen und die darauf basierenden Aktivitäten und Leistungen nicht gleichzeitig von vielen Unternehmungen eingesetzt bzw. erbracht werden, sind Renten und damit ein Wettbewerbsvorteil einer einzelnen Unternehmung möglich (siehe auch Punkt 2.1.1 dieser Arbeit).

Seltenheit von Ressourcen:

Das Ausmaß des Wettbewerbsvorteils, den eine Ressource begründen kann, bestimmt sich unter anderem durch die *Seltenheit* einer Ressource (Barney 1991: 106; Amit und Schoemaker 1993: 39).²¹ Für die Existenz von ökonomischen Renten ist die Frage der Seltenheit einer wertvollen Ressource im Hinblick auf die Anzahl der ökonomischen Akteure, für die sie werthaltig ist, relevant. Können viele Unternehmungen auf Basis derselben Ressource dieselben ‚wertvollen‘ Strategien und Wettbewerbspositionen verwirklichen, ist eine Strategie, die einer einzelnen Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil verschafft, nicht möglich.

Es gibt mehr als eine Quelle der Seltenheit des Ressourceneinsatzes und der Wertgenerierung: Sie beruhen auf den Unvollkommenheiten des Ressourcenmarktes selbst *und* des Outputmarktes, für den die Ressourcen zum Einsatz kommen soll (Peteraf 1993: 182). Zur ökonomischen Fundierung von Seltenheit dienen folgende, in Punkt 2.1.1 erläuterte Rentenkonzeppte:

- Wertvolle Ressourcen kommen selten zum Einsatz, weil sie natürlich knapp sind, beispielsweise bestimmte Bodenschätze, aber auch 1A-Lagen für Einzelhandelsbetriebe in

²¹ Gilbert (1989: 494f.) zeigt, dass natürliche Knappheit einer Ressource alleine keine Markteintrittsbarriere für den Markt der Ressourcennutzung darstellt und keine Renten ermöglicht, wenn die Ressource handelbar ist. Dasselbe gilt auch für das häufig als Markteintrittsbarriere gehandelte Verhältnis des Betriebsoptimums zur Marktgröße. Auch solche unter diesen Bedingungen seltenen Ressourcen sind potenziell handelbar. Auch folgt daraus, dass sich auch aus der Seltenheit oder Knappheit von Ressourcen keine Implikation für die Organisation der Leistungserstellung ableiten lässt, d.h. dass der Eigentümer der Ressource deren Einsatz selbst übernimmt. Grundsätzlich kann der Eigentümer sich den Wert einer noch so seltenen Ressource auch aneignen, wenn er diese z.B. gegen Gebühr zur Nutzung überlässt oder gar verkauft. Siehe auch die Ausführungen zur Nicht-Handelbarkeit von Ressourcen und zur Aneignbarkeit im weiteren Verlauf der Arbeit.

Innenstädten. Nur diese Betrachtungsweise entspricht dem klassischen *Ricardianischen Rentenkonzept*.

- Wertvolle Ressourcen kommen selten zum Einsatz, weil sie neuartig sind und auf eine neue Art und Weise Wert generieren (Amit und Zott 2001: 508) wie z.B. ein völlig neuartiges Isolationsmaterial. Neuartige Ressourcen sind zumindest für einen gewissen Zeitraum selten und verfügen in dieser Zeit über Rentenpotenzial. Hier findet sich das *Schumpeterianische Rentenkonzept* wieder.
- Wertvolle Ressourcen kommen selten zum Einsatz, weil die Menge des Outputs, für den die Ressourcen verwendet werden, bis zu einer bestimmten Schwelle bewusst begrenzt wird. Dann werden höhere Preise und so Renten im Vergleich zum vollkommenen Wettbewerb in dieser Branche bzw. erhöhte Profitabilität gegenüber anderen Branchen möglich. Ursachen können im Verhältnis von effizientem Ressourceneinsatz (Betriebsoptimum) zur Größe des relevanten Outputmarktes liegen, der keinen weiteren Ressourceneinsatz durch (neue) Wettbewerber zulässt, oder in einem staatlichen Regelwerk (Patente etc.), welches den Einsatz von Ressourcen begrenzt (Conner 1991: 134). Ersteres ist besonders dann der Fall, je stärker bzw. geringer die Ressourcen Mengen- respektive Vielseitigkeitseffekten unterliegen und je kleiner der Markt ist (Stigler 1951). Hieraus können sich *Monopolistische Renten* ergeben.
- Wertvolle Ressourcen kommen selten zum Einsatz, weil sie in einer spezifischen Anwendung bzw. Aktivität – und damit für den Anwender und seine Kunden – mehr Wert generieren können als in alternativen Anwendungen bzw. Aktivitäten – d.h. für alternative Akteure (Klein, Crawford und Alchian [1978] 1986: 41; Peteraf 1993: 184). Diese Renten basieren auf dem *Pareto Rentenkonzept*. Obwohl Spezifität in konzeptionellen Veröffentlichungen zu ressourcenorientierten Ansätzen durchaus Erwähnung findet (Amit und Schoemaker 1993; Dyer und Singh 1998; Ossadnik 2000; Reed und DeFilippi 1990; Teece, Pisano und Shuen 1997), wird sie als Konzept auf Ebene der Ressourceneigenschaften nicht schlüssig entwickelt. Ein Rückgriff auf die ergiebige Forschung zum Spezifitätskonstrukt der Transaktionskostentheorie findet ebenfalls kaum statt.²²

²² Eine Ausnahme bilden hier Poppo und Zenger (1998), die den Einfluss firmenspezifischer Ressourcen im Rahmen ressourcenorientierter Ansätze und im Vergleich zur Transaktionskostentheorie empirisch testen. Jüngst haben zudem Carter und Hodgson (2006) gezeigt, wie sich zahlreiche empirische Studien zu Transaktionskostentheorie, dabei insbe-

Barneys (2001a: 43; Barney und Arikan 2001: 144) Vorschlag zur Messbarmachung von Seltenheit lautet:

„[A]s long as the number of firms that possess a resource is less than the number required to generate perfect competition around the strategies whose choice and implementation is facilitated by a resource, that resource is scarce.” (Barney und Arikan 2001: 144)

Diese Definition ist aus zweierlei Gründen wenig hilfreich: *Erstens* dürfte schon die Bestimmung der Anzahl von Unternehmungen, die für einen vollständigen Wettbewerb notwendig sind, außerhalb volkswirtschaftlicher Modellrechnungen kaum möglich sein. *Zweitens* importiert und verschärft sie die Problematik der Definition des relevanten Outputmarktes und der Identifikation dort konkurrierender Unternehmungen, die gerade aus ressourcenorientierter Sicht kaum zu leisten ist (Priem und Butler 2001b: 62). Das Ausmaß der Seltenheit einer Ressource definiert sich in dieser Arbeit deshalb folgendermaßen: Je weniger Unternehmungen im Verhältnis zur Gesamtzahl der um diese wertvollen Ressourcen insgesamt konkurrierenden Unternehmungen solche einsetzen, desto seltener ist sie und desto höher ist ihr Rentenpotenzial. Die Definition baut damit auf dem Vorschlag Barneys (s.o.) auf, löst dabei aber die genannte Problematik durch den eindeutigen Fokus auf den Ressourcenmarkt sowie die nicht mehr notwendige Bestimmung der Anzahl von Marktteilnehmern bei perfektem Wettbewerb. Ob die Seltenheit dabei auf natürlicher Knappheit, Neuartigkeit, Monopolmacht oder Spezifität beruht, ist für die Bestimmung des Rentenpotenzials irrelevant.

Nicht-Substituierbarkeit von Ressourcen:

Alle Ressourcen sind durch Substitution gefährdet. Auch natürlich, neuartig, outputbegrenzt sowie akteursspezifisch seltene und wertvolle Ressourcen können theoretisch durch andere Ressourcen ersetzt werden, die denselben Wert für den Endkunden generieren, aber nicht selten sind. Deshalb können Renten, die sich durch eine wertvolle und seltene Ressource ergeben, nur bei *Nicht-Substituierbarkeit* dieser Ressource durch eine andere, genauso wertvolle Ressource, existieren (Peteraf 1993: 182). Sonst können andere Unternehmungen bei der Umsetzung einer identischen Produkt-Markt Strategie diese Ressourcen durch die anderen – mit gleichem Ergebnis – ersetzen (Barney 1991: 107ff.; Dieckx und Cool 1989: 1504). Erst die mangelnde Substituierbarkeit einer Ressource über-

sondere das Spezifitätskonstrukt, auch als Belege der ‚Ressourcen‘- bzw. ‚Fähigkeitenbasierten Perspektive‘ reinterpretieren lassen (ibd.: 461).

setzt das Rentenpotenzial auf den Outputmarkt. Dort wirkt sich Nicht-Substituierbarkeit wie eine Eintrittsbarriere aus:

„So, an entry barrier without a resource position barrier leaves the firm vulnerable to diversifying entrants, whereas a resource position barrier without an entry barrier leaves the firm unable to exploit the barrier.” (Wernerfelt 1984: 173).

Alle erläuterten Ressourceneigenschaften für sich sind notwendig, alle zusammen auch hinreichend für ein zumindest kurzfristiges Rentenpotenzial, welches zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Soll dieses aber langfristig bestehen, reichen sie nicht aus. Damit Werthaltigkeit, Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit auf Dauer erhalten bleiben, müssen die Ressourcen zusätzlich Bedingungen der Nachhaltigkeit erfüllen, die der folgende Abschnitt erarbeitet.

2.2.2.2 Nachhaltigkeit des Rentenpotenzials

Für die Existenz von Ressourcenvorteilen bedeutende Eigenschaften sind die *Nicht-Handelbarkeit* und *Nicht-Imitierbarkeit* von strategischen Ressourcen (Barney 1991: 107ff.; Dierickx und Cool 1989: 1507; Grant 1991: 127; Prahalad und Hamel 1990: 83). Die *Nicht-Handelbarkeit* ist als Annahme der Immobilität von Ressourcen im Rahmen ressourcenorientierter Ansätze eigentlich gesetzt, wird aber immer wieder aufgeweicht. Ressourcen, die handelbar sind, können keinen Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung begründen: Da der strategische Wert einer handelbaren Ressource bekannt sein muss, ist er im Kaufpreis der Ressourcen eingepreist und kann keine Renten für den Ressourcenkäufer mehr generieren. Allerdings ist die Ermittlung dieses Preises eine Frage des Schwierigkeitsgrades und weniger eine digitale Entscheidung, weshalb das Ausmaß der Nicht-Handelbarkeit in der ressourcenorientierten Strategieforschung auch als Eigenschaft Berücksichtigung findet. Die Eigenschaft der *Nicht-Imitierbarkeit* von Ressourcen ist dem Konzept der Nicht-Handelbarkeit in der Konsequenz sehr ähnlich. Selbst wenn die Ressource nicht handelbar ist, kann sie keinen Wettbewerbsvorteil begründen, wenn sie einfach nachgeahmt werden kann.

Nicht-Handelbarkeit und Nicht-Imitierbarkeit scheinen zunächst unabhängige Konzepte zu sein: Bei Nicht-Handelbarkeit einer Ressource steht der Fremdbezug für eine Unternehmung nicht zur Verfügung, die Ressource kann aber u.U. imitiert werden; bei Nicht-Imitierbarkeit ist die Eigenerstellung nicht gangbar, möglicherweise aber der Fremdbezug. Bei genauerer Betrachtung treten jedoch Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zu Tage:

Beispielsweise stellt ein Team hochqualifizierter und eng zusammenarbeitender Investmentbanker in einer Unternehmung eine wertvolle, seltene und nicht substituierbare Ressource dar. Es dürfte für Konkurrenten schwer und langwierig sein, diese Ressource zu imitieren, d.h. eigene Humanressourcen dieser Art aufzubauen. Gleichzeitig ist es zwar grundsätzlich möglich, das ganze Team ‚einzukaufen‘ (Grant 1991: 127), allerdings nicht auf einem perfekten Faktormarkt (die Ressource ist selten) und zu einem nur schwer zu quantifizierenden, möglicherweise zu hohen, Preis. Sie ist damit auch nur sehr schwer handelbar.²³ Das Schrifttum behandelt diese Dualität nicht einheitlich: Während einige Nicht-Handelbarkeit und Nicht-Imitierbarkeit zusammenfassen oder sich auf ein Konzept beschränken (u.a. Barney 1991; Peteraf 1993), wählen andere eine getrennte Betrachtungsweise (u.a. Amit und Schoemaker 1993; Dierickx und Cool 1989; Grant 1991).

Die Ursachen für Nicht-Handelbarkeit bzw. Nicht-Imitierbarkeit sind im Einzelnen *Pfadabhängigkeit*, *Mehrdeutigkeit*, *soziale Komplexität* und *Nicht-Artikulierbarkeit* von Wissensressourcen. Bei einzigartigen historischen Bedingungen zum Zeitpunkt der Ressourcenakquisition der Unternehmung – wie beispielsweise Standorte – oder *Pfadabhängigkeit* beim Aufbau bestimmter Ressourcen – wie beispielsweise Organisationskultur (Barney 1991: 107f.; Dierickx und Cool 1989: 1507) – wäre auch das Imitieren solcher Bedingungen, die Voraussetzung für den Aufbau oder die Existenz dieser Ressourcen waren, notwendig. Dies ist im Nachhinein unmöglich.

Die Imitierbarkeit ist weiterhin erschwert, wenn *Mehrdeutigkeit* hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Ressourceninput und dem sich ergebenden nachhaltigen Wettbewerbsvorteil herrscht (Barney 1991: 108; Dierickx und Cool 1989: 1508; Reed und DeFilippi 1990: 90; Lippman und Rumelt 1982: 420; Rumelt 1987: 144; 1984: 561f.; s.a. Grant 1991: 125f. „transparency“²⁴). Wenn es für konkurrierende Unternehmen unklar ist, wie welche Ressourcen zum Unternehmenserfolg beitragen, besteht bereits Unklarheit darüber, was überhaupt imitiert oder gekauft werden soll und welcher Preis angemessen bzw. niedrig genug ist, um noch Raum für übernormale Profite zu lassen. Dabei müssen, um nach-

²³ Selbst wenn es gelingt, das ganze Team zum Wechsel zu bewegen, findet kein Übertrag der Fähigkeiten der Mitarbeiter auf die neue Unternehmung statt. Gehandelt (und bezahlt) werden die Wissensträger, nicht direkt deren Fähigkeiten. Zur Frage, ob diese Art von Ressourcen *per se* einen (nachhaltigen) Wettbewerbsvorteil begründen können, sei auf die Punkte ‚Werthaltigkeit‘, ‚Aneignbarkeit‘ sowie als mögliches Gegenargument ‚Komplementarität‘ verwiesen.

²⁴ Grant (1991) führt die Transparenz als gleichwertige Dimension *neben* der Replizierbarkeit und *zusätzlich* zum Zeitpunkt „imperfect information“ (S. 126) bei der Dimension Transferierbarkeit einer Ressource auf. Mangelnde Transparenz (= Mehrdeutigkeit) wird in dieser Arbeit in Übereinstimmung mit anderen Autoren (siehe Text) als eine Bedingung für die schwierige Imitierbarkeit/Handelbarkeit gesehen und dementsprechend subsumiert.

haltig zu sein, der Wettbewerbsvorteil und sein Zusammenhang zu den Ressourcen auch für die betrachtete Unternehmung mehrdeutig sein. Wissen die Unternehmung und ihre Mitarbeiter vollständig um ihr eigenes Erfolgsmodell, vergrößert sich die Gefahr der Transferier- und Imitierbarkeit (z.B. durch Abwerben von Mitarbeitern).²⁵

Ressourcen zeichnen sich möglicherweise durch *soziale Komplexität* aus, d.h. sie beruhen auf Werten, Normen, zwischenmenschlichen oder inter-organisationalen Beziehungen (Barney 1991: 110). Selbst wenn klar ist, ob und wie diese für die Begründung eines Wettbewerbsvorteils auszusehen haben, sind sie für aktuelle und potenzielle Wettbewerber kaum steuer- und gestaltbar.

Ressourcen sind weiterhin schwer zu imitieren, wenn sie in großem Maße auf *nicht artikulierbarem Wissen* basieren (Eisenhardt und Santos 2002: 159). Die 'Wissensbasierte Perspektive' liefert hier einen Beitrag zu den Ursachen von (mangelnder) Imitierbarkeit von Ressourcen. Es steht die Frage im Mittelpunkt, welche Implikationen die Art des zugrunde liegenden Wissens für den Aufbau und die Nachhaltigkeit von Ressourcenvorteilen hat. Während, um wertvoll zu sein, Wissensressourcen dieselben Bedingungen erfüllen müssen wie nicht wissensbasierte Ressourcen, zeichnen sie sich durch einige Besonderheiten aus, die für die Nachhaltigkeit von Ressourcenvorteilen bedeutsam sind.²⁶ Als relevante Eigenschaften von Wissensressourcen gelten die verwandten Konzepte Unsichtbarkeit (Itami 1987), 'Tazitheit' (Polanyi 1966) oder 'Implizitheit' (Nonaka 1994). Eine präzisere Konzeptualisierung liefert Winter (1987), der die Leichtigkeit des Wissenstransfers am Ausmaß der Artikulierbarkeit, Beobachtbarkeit, Einfachheit und Systemintegriertheit der Wissensressourcen festmacht (Winter 1987: 170; für empirische Arbeiten auf Basis dieser Konstrukte siehe Birkinshaw, Nobel und Ridderstråle 2002; Zander und Kogut 1995). Da artikulierbares Wissen nicht zwangsläufig artikuliert ist, und nicht artikulierbares Wissen trotzdem lehr- und lernbar sein kann, nimmt Winter (ibid.) diese Unterdimension von Artikulierbarkeit bei der Charakterisierung von Wissensressourcen mit auf. Alle diese Eigenschaften wirken auf die Transferierbarkeit und damit Imitierbarkeit von wissensbasierten

²⁵ Wie der Filialleiter der Bank, der, wenn er die Safekombination nicht kennt, diese dem Bankräuber nicht verraten kann.

²⁶ Dass Wissen und die Nachhaltigkeit von Wissensvorteilen keinen grundsätzlichen Wert darstellen, wird in der 'Wissensbasierten Perspektive' gerne vernachlässigt (beispielsweise bei Reed und DeFillippi 1990, die Quellen für Vorteilhaftigkeit mit Quellen für Mehrdeutigkeit gleichsetzen). Dabei gilt: „If the company in question is in the toy business, it is not helpful to observe that the prospects for protecting knowledge assets are better in the chemical business.“ (Winter 1987: 174)

Ressourcen (Birkinshaw, Nobel und Ridderstrale 2002: 276; Grant 1996b: 111). Die Artikulierbarkeit von Wissensressourcen stellt eine Erweiterung des bisher Erläuterten dar und wird deshalb in den Katalog der die Imitierbarkeit beeinflussenden Eigenschaften aufgenommen.

Zeichnen sich wertvolle, seltene und nicht substituierbare Ressourcen durch ein hohes Ausmaß an Pfadabhängigkeit, Mehrdeutigkeit, sozialer Komplexität und nicht artikulierbarem Wissensgehalt aus, gilt die Handelbarkeit bzw. Imitierbarkeit der Ressourcen als gering und ihr Rentenpotenzial als nachhaltig.²⁷

2.2.2.3 Aneignbarkeit des Rentenpotenzials

Das Ausmaß und die Nachhaltigkeit des Rentenpotenzials durch Ressourcen lässt sich, wie gezeigt, konzeptionell an den Ressourcen selbst festmachen. Auf den ersten Blick widerspricht dieses Verständnis Aussagen im Schrifttum, die Ressourcen direkt keinerlei Wert zugestehen (Porter 1991: 108). Ressourcen mögen zwar über keinen direkten strategischen Wert verfügen, sie können hingegen durchaus Eigenschaften aufweisen, die das Potenzial für Renten und Unternehmungsgewinne beinhalten. Unter welchen Bedingungen kann ein bestimmter Akteur dieses Potenzial realisieren und vereinnahmen?

Die Frage der *Rentenrealisierung* – d.h. wie Ressourcenbeschaffung, -einsatz und -kombination so gestaltet werden können, dass die angelegten Potenziale überhaupt zustande kommen – stellt einen blinden Fleck der ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ dar. Dies liegt darin begründet, dass zwischen dem Potenzial für Renten und den Renten selbst nicht unterschieden wird: Ist das Potenzial vorhanden, stellen sich auch die Renten ein. Erst die ‚Fähigkeitenbasierte Perspektive‘ – durch die verstärkte Einbeziehung von Akteurseigenschaften und Organisationskonzepten – und die ‚Wissensbasierte Perspektive‘ – mit dem

²⁷ Dierickx und Cool (1989: 1508) benennen ebenfalls wertgenerierende Eigenschaften von Ressourcen, die die Imitierbarkeit von Ressourcen beschränken können. „Asset mass efficiencies“ (ibd.) bestehen, wenn das Ausmaß des Ressourcenbestandes den Wert zusätzlicher Einheiten ähnlicher Ressourcen positiv beeinflusst, wie im Falle von Mengen- und/oder Spezialisierungseffekten. So ist z.B. die Aufstockung der Ressource ‚Vertriebsmannschaft‘ um 50 zusätzliche Kundenbetreuer imitierbar. Unter Umständen erreicht aber der Effizienzgrad von Marktdurchdringung zu Vertriebskosten bei einer Aufstockung von 100 auf 150 nicht den Effizienzgrad derjenigen von 500 auf 550. Die Notwendigkeit zur vollständigen Nachbildung der Voraussetzungen wirkt dann als Imitationsbarriere. Diese ist aber streng genommen über die wertgenerierenden Eigenschaften der Ressourcen bereits abgebildet und kann als Bedingung der Seltenheit das Rentenpotenzial der Ressourcen begründen. Es handelt sich daher nicht um eine grundsätzliche Nicht-Imitierbarkeit. Weiterhin benennen die Autoren auch Ressourcenkomplementarität als Ursache für mangelnde Imitierbarkeit (ibd.): Einmal, da ihr individueller Wert im Gesamtzusammenhang möglicherweise schwerer zu bestimmen ist, zum Zweiten, da ihr Wert nur in Verbindung mit den anderen Ressourcen realisiert werden kann, deren gleichzeitiger Aufbau eine Imitationsbarriere darstellen kann. Während erste Eigenschaft über das Konstrukt der Mehrdeutigkeit bereits abgebildet ist, gilt für den zweiten Punkt vorherige Argumentation hinsichtlich Werthaltigkeit und Seltenheit der (Wissens-) Ressource.

Fokus auf Wissensressourcen und Lernen – verdeutlichen, dass die Realisierung von Renten aus der Anwendung der Ressourcen herrührt und Kontingenzen unterliegt. Hingegen findet die *Rentenaneignung*, d.h. die Frage der Verteilung der realisierten Renten zwischen den beteiligten Akteuren, als Ressourceneigenschaft Beachtung (Amit und Schoemaker 1993: 36; Barney 2001a: 53; Grant 1991: 128, 1996b: 111, s.a. Teece 1986). Dass realisierte Renten nicht zwangsläufig dem Ressourcenanwender zu Gute kommen müssen, sondern u.U. von Kunden, Lieferanten oder von Angestellten abgeschöpft werden, verdeutlicht folgendes Beispiel:

„If the increased gate receipts of the L.A. Kings ice hockey team can be attributed primarily to the presence of Wayne Gretzky on the team and if Gretzky can offer a similar performance enhancement to other teams, then he is in a strong position to appropriate (as salary and bonuses) most of the increased contribution.” (Grant 1991: 129).

Für den Topspieler Gretzky sind die Renten aus der wertvollen und mittelfristig – Verletzungsfreiheit unterstellt – auch nachhaltigen Ressource ‚Gretzky‘ aneignbar. Renten aus Ressourcen vom Typ ‚Gretzky‘ sind für die Unternehmung aber nicht aneignbar, weil ihr strategischer Wert, wenn bekannt und zurechenbar, im Faktorpreis (Wayne Gretzkys Gehalt) enthalten sein dürfte.

Die ursprüngliche ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ leitet daraus eine einfache Antwort auf die oben gestellte Frage ab: Ressourcen mit Rentenpotenzial müssen sich entweder zufällig bereits im Eigentum des Ressourcenanwenders befinden, oder aber sie können durch ihn zu einem Preis unter dem strategischen Wert dieser Ressource erworben werden (Peteraf 1993: 185; Barney 1986: 1233); Dann sind die (realisierten) Renten aneignbar. Diese Antwort ist jedoch zu einfach, da sich Eigentumsrechte – Verfügungsrechte – nicht immer eindeutig bestimmen oder durchsetzen lassen (Grant 1991: 128). Gerade wissensbasierte Ressourcen sind in dieser Hinsicht schwierigen Bedingungen unterworfen. Bei nicht artikulierbaren Wissensressourcen von Individuen sind Eigentum und Anwendung nicht völlig voneinander zu trennen; Bei artikulierbarem Wissen ist dies zwar möglich, dafür sind die Verfügungsrechte aber kaum durchzusetzen, da diese Wissensressource dann wie ein öffentliches Gut funktioniert, von deren Nutzung andere nur schwer ausgeschlossen werden können (Grant 1996b: 111). Rentenaneignung durch die Unternehmung ist in beiden Fällen kaum möglich. Die ressourcenorientierten Ansätze stoßen hier an die Grenzen ihres Instrumentariums.

Weiterhin liefern die ressourcenorientierten Ansätze keine Hinweise, wie Ressourcen unter ihrem strategischen Wert akquiriert werden können. Unterschiede in der Bewertung des Ressourcenwertes sind zwar grundsätzlich möglich, wenn die verschiedenen Anwender unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich des zukünftigen Wertes der Ressource haben, man selbst jedoch über ‚spezielle Erkenntnisse‘ verfügt (Barney 1986: 1232). Dies muss allerdings als unwahrscheinlich gelten: Eine Firma wird auf Basis der Analyse der Ressourcenmärkte keine besseren Informationen und genaueren Erwartungen entwickeln können als andere Firmen mit der Folge, dass der zukünftige Wert im Preis des strategischen Faktors enthalten sein wird (Barney 1991: 117; 1986: 1231). Eine Möglichkeit ist jedoch, dass eine Ressource eine akteursspezifisch seltene höhere Werthaltigkeit aufweist: Beispielsweise können sich Komplementaritätseffekte nur in Verbindung mit dem spezifischen Ressourcenprofil des kaufenden Akteurs ergeben. Selbst wenn dies allen anderen, die um die Ressource konkurrieren, bekannt ist, wird der Preis für diese Ressource nicht den Wert für die/den nächstbeste/n Verwendung/Verwender übersteigen (Klein, Crawford und Alchian [1978] 1986: 41).

Die Aneignbarkeit der Renten verknüpft die Ressourcen mit dem Ressourceneinsatz (Barney, Wright und Ketchen 2001: 32; Teece 1986: 292). Sie ist ohne tatsächlichen Ressourceneinsatz und dessen Koordination und Kontrolle nicht zu beurteilen und auf der Ebene der Ressourcen allein nicht konzeptualisierbar. Die Trennung von ökonomischen Renten und den Profiten der Unternehmung ist nicht mehr aufrecht zu erhalten (Rumelt 1987: 143). Es gilt:

*„[I]t should be recognized, that rents are in fact **jointly** produced and as much due to the firm as to the factor.” (Peteraf 1993: 184; Hervorhebung im Original)*

Dieser Abschnitt liefert Hinweise darauf, dass die Organisationsökonomie, bei deren Vertretern Konstrukte wie Informationsasymmetrie, Unsicherheit, Abhängigkeit oder Spezifität zentrale Bedeutung besitzen, helfen kann, die ‚Organisation‘ der Rentenaneignung inhaltlich zu füllen. Weiterhin bleibt auch die Rentenrealisierung durch organisationale Mechanismen eine ‚black box‘ der ressourcenorientierten Ansätze im ‚Strategischen Management‘. Bevor sich Kapitel drei dieser Arbeit umfassend der Konzeption und Wirkung von Institutionen und Mechanismen der Organisation zuwendet, hat der folgende Punkt die konsolidierte Darstellung der zentralen Erklärungsfiguren der ressourcenorientierten Ansätze zum Inhalt.

2.3 Erklärungszusammenhang

Welche Ressourcenkategorien und -ebenen gibt es? Welche Eigenschaften machen diese zu strategisch wertvollen Ressourcen? Welche strategischen und – in Ansätzen – organisationalen Gestaltungsentscheidungen wollen ressourcenorientierte Ansätze erklären? Und wie begründen sie über welche Rentenkonzepte nachhaltige Wettbewerbsvorteile? Diese Fragen haben die vorangegangenen Abschnitte im Einzelnen beleuchtet. Im Rahmen der Diskussion ressourcenorientierter Ansätze gibt es vereinzelte Versuche, die Vielzahl von Partialmodellen mit ihrer eigenen Terminologie zusammenzufassen bzw. sinnvoll in Bezug zueinander zu setzen (Collis 1994; Henderson und Cockburn 1994; Teece, Pisano und Shuen 1997; siehe auch Tabelle 2.1). Unter Berücksichtigung der Erklärungsziele und Rentenkonzepte führen die folgenden Abschnitte 2.3.1 und 2.3.2 die drei Perspektiven ressourcenorientierter Ansätze zusammen.

2.3.1 Ressourcenausstattung und Ressourcenaufbau

Hinsichtlich der Erklärungsfiguren können Anwendung und Aufbau von (Wissens-) Ressourcen als eigenständige Aspekte gesehen werden, die jeweils getrennt zu untersuchen sind (Grant 1996b; 1991). Auch Makadok (2001a) unterscheidet die Prozesse der Ressourcenauswahl und Ressourcenanwendung: Während die ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ Konzepte und Erklärungen zur Ressourcenauswahl beiträgt, gilt die ‚Fähigkeitenbasierten Perspektive‘ als das geeignete Modell zu Abbildung der Ressourcenanwendung (Makadok 2001: 387).²⁸ Daraus ergeben sich zwei Ausgangssituationen für ressourcenorientierte Erklärungsfiguren: Im *ersten Fall* begründet die bestehende Ressourcenausstattung der Unternehmung deren Überlegenheit (und Existenz). Aus den Ressourcen leiten sich strategische Gestaltungsentscheidungen ab, sie werden dabei durch Organisationsmechanismen effizient zur Anwendung gebracht. Der *zweite Fall* stellt den Ressourcenbedarf und die daraus folgende Beschaffung bzw. den Aufbau von Ressourcen in den Mittelpunkt der Er-

²⁸ Ganz genau unterscheidet Makadok „resource-picking“ und „capability-building“ (2001a: 387). Letzteres äußert sich in der überlegenen Anwendung von Ressourcen. Warum nur die Ressourcenanwendung, nicht aber die Ressourcenauswahl, eine Fähigkeit ist, wird definitorisch festgelegt (ibid.: 389) – erscheint aber wenig plausibel. Zumal Makadok am Ende eine „resource-picking ability“ (ibid.: 397) aufführt. Eine begriffliche Unterscheidung in „resource-picking ability“ und „capability“, die eine „resource-deploying ability“ abbildet, bietet weniger Mehrwert als zusätzliche Verwirrung. Als eigentliche Mechanismen werden deshalb die Fähigkeiten ‚Ressourcenauswahl‘ und ‚Ressourcenanwendung‘ extrahiert. Dass auch diese wieder angewendet oder aufgebaut werden müssen, führt nur in den von Collis (1994) befürchteten infiniten Regress.

klärung: Koordinations- und Kontrollmechanismen ermöglichen es, diese Ressourcen extern zu beziehen oder intern zu entwickeln.

Ressourcenausstattung als Ausgangspunkt:

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile liegen in zwei Ursachen begründet: „initial conditions“ und „managerial choices“ (Porter 1991: 105). Im Falle der ressourcenorientierten Ansätze, insbesondere der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘, handelt es sich dabei um die Ressourcenausstattung der Unternehmung unter der Bedingung imperfekter Ressourcenmärkte, sowie um die administrativen Entscheidungen über die Verwendung dieser Ressourcen (Amit und Schoemaker 1993: 33). Dies führt zur ersten Erklärungsfigur (Abbildung 2.7).

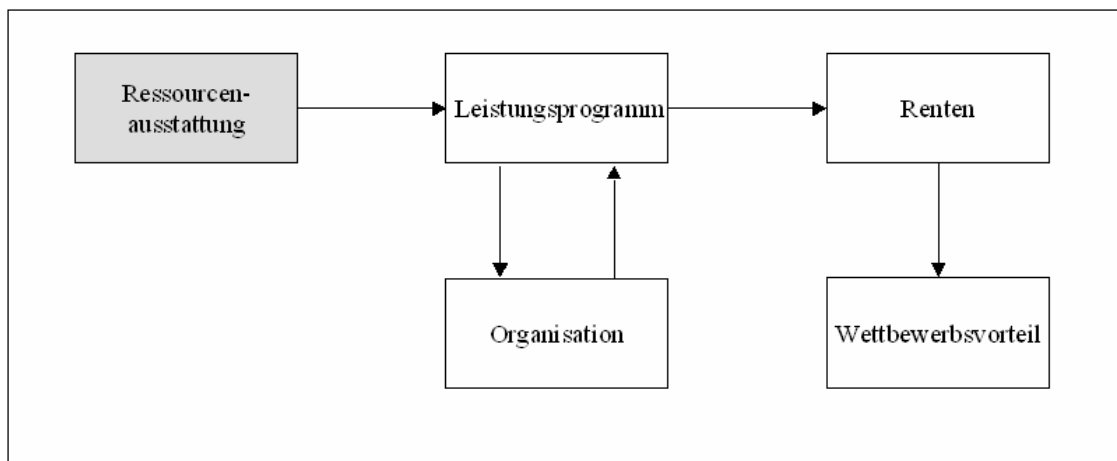


Abbildung 2.7: Der Zusammenhang von Ressourcenausstattung mit Leistungsprogramm, Organisation und Renten (Quelle: eigene Darstellung)

Da es im Grunde unmöglich ist, strategische Ressourcen „günstig“ neu zu erwerben, ergeben sich mögliche Ansatzpunkte für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen fast ausschließlich dann, wenn die Unternehmung bereits zufällig die Kontrolle über sie hat (Barney 1986: 1232) und das Rentenpotenzial bisher nicht erkannt oder noch nicht vollkommen ausgeschöpft ist. Der erste Schritt ist hier demnach die Prüfung, ob und inwieweit die eigenen Ressourcen die Bedingungen der Werthaltigkeit, Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit erfüllen. In diesem Falle verfügen die Ressourcen über zumindest kurzfristiges Rentenpotenzial. Weisen sie weiterhin die Eigenschaft der Nachhaltigkeit auf, können Wettbewerbsvorteile auch längerfristig existieren.

Weiterführende strategische Gestaltungsentscheidungen müssen nicht zwangsläufig ausgelöst werden – nämlich dann, wenn die durch die Analyse ‚neu‘ entdeckten strategischen Ressourcen für die bereits bestehenden Märkte zum Einsatz kommen. Es lassen sich direkte Effizienzeffekte durch den Einsatz dieser Ressourcen erreichen (Spanos und Lioukas 2001: 908). Möglicherweise sind auch organisatorische Gestaltungsentscheidungen über die Eigentumsstruktur hinaus notwendig, um das Rentenpotenzial der Ressourcen bei Anwendung und Kombination zu realisieren. Wie erläutert treffen die ressourcenorientierten Ansätze diesbezüglich keine Aussagen. Die bestehende Ressourcenausstattung kann aber auch zu weit reichenden strategischen Gestaltungsentscheidungen hinsichtlich des vertikalen, horizontalen oder internationalen Leistungsprogramms der Unternehmung führen. Die bestehenden, potenziell wertvollen Ressourcen bedürfen wiederum der Anwendung in den Aktivitäten für die neuen Märkte. Diese erfolgt durch den Einsatz verschiedener koordinierender und steuernder Mechanismen. Alle zusammen, strategische Ressourcen, daraus abgeleitetes Leistungsprogramm und die Organisationsmechanismen, führen zu Renten und erklären so den Wettbewerbsvorteil eines Akteurs.

Ressourcenbeschaffung oder -aufbau als Ausgangssituation:

Um strategische Gestaltungsentscheidungen umsetzen zu können, muss ein Akteur die dazu notwendigen Ressourcen einsetzen. Wenn er über diese, anders als im oben skizzierten Zusammenhang, nicht verfügt, muss er sie erlangen. Die ursprüngliche ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ beleuchtet die Frage der Beschaffung nur unzufriedenstellend (mit Hilfe von „luck“ oder „special insights“; Barney 1986: 1232). Vor allem die ‚Fähigkeitenbasierte‘ und ‚Wissensbasierte Perspektive‘ thematisieren Beschaffung und Aufbau von strategischen Ressourcen:

„[A] resource-based approach to strategy is concerned not only with the deployment of existing resources, but also with the development of a firm’s resource base.” (Grant 1991: 131)

Dies führt zu Erklärungsfigur 2 ressourcenorientierter Ansätze (Abbildung 2.8).

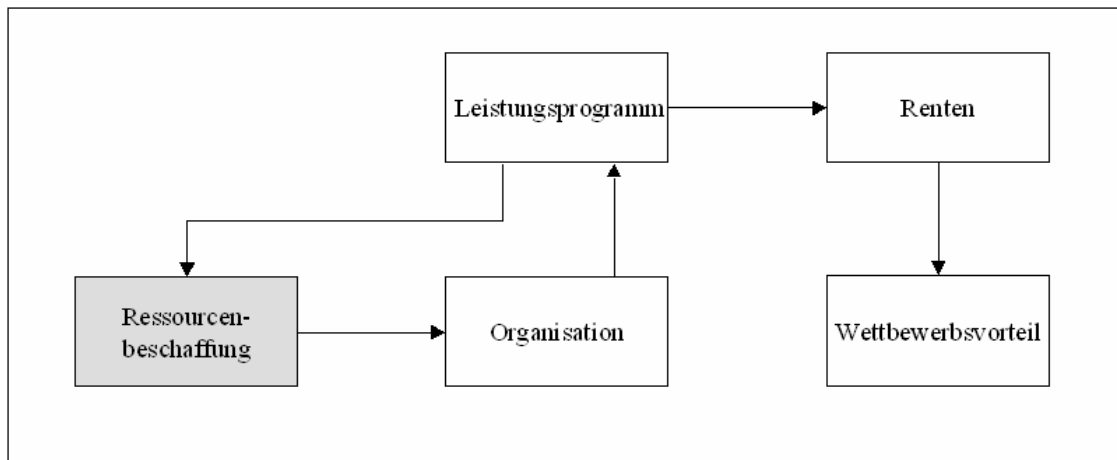


Abbildung 2.8: Der Zusammenhang von Ressourcenbeschaffung mit Leistungsprogramm, Organisation und Renten (Quelle: eigene Darstellung)

Der Ausgangspunkt hier ist eine strategische Gestaltungsentscheidung, die möglicherweise von neuen oder geänderten externen Bedingungen, wie z.B. Kundenanforderungen, angestoßen wird. Die bestehende Ressourcenausstattung der Unternehmung reicht nun unter Umständen nicht aus, die neuen bzw. veränderten Aktivitäten zu unterstützen. Die Unternehmung identifiziert einen Bedarf an veränderten oder neuen Ressourcen.

Um diese Ressourcen zu erlangen, sind organisatorische Gestaltungsentscheidungen nötig – mit anderen Worten ‚Organisationale‘, in diesem Fall sogar ‚Dynamische Fähigkeiten‘ kommen zum Einsatz. Es gilt, die Organisationsform zu wählen, die die Beschaffung / den Aufbau der Ressource in effizienter und effektiver Form gewährleisten kann. Doch welche organisationalen Mechanismen stehen zur Verfügung und welche sollen im jeweiligen Fall zum Einsatz kommen? Zunächst kann der Akteur versuchen, die notwendigen Ressourcen auf den Inputfaktor-Märkten einzukaufen. Für nicht-strategische Ressourcen ist das leicht möglich. Strategische Ressourcen dauerhaft ‚günstig‘ von Dritten zu erwerben, muss jedoch als schwierig gelten. Nur wenn unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich des Wertes der Ressource existieren, und eine Unternehmung solche unterschätzten Ressourcen aufgrund ihrer besonderen „resource-picking ability“ (Makadok 2001: 389) identifizieren kann, ist dies möglich. Eine strategische Ressource mitsamt ihrem Eigentümer zu erwerben (Integration), ist problematisch: Zwar steigt aufgrund der nun schwierigeren Bewertbarkeit

die Chance auf ein ‚Schnäppchen‘, genauso aber auch die Gefahr, zu viel zu bezahlen.²⁹ Es wird deshalb in nicht wenigen Fällen notwendig sein, Ressourcen strategischer Natur selbst zu entwickeln. Auch hier sind es organisationale Mechanismen, die Ressourcenaufbau und Lernen ermöglichen sollen.

Darüber hinaus bedarf es wiederum der geeigneten Organisationsmechanismen, um nach der Beschaffung auch die Anwendung der neu erworbenen oder entwickelten (strategischen) Ressourcen zu leisten, die eine überlegene Wettbewerbsposition ermöglichen. Am Ende stehen Renten und der Wettbewerbsvorteil der Unternehmung.

2.3.2 Ressourcen, Organisation und Renten

Es erscheint realistisch, dass Akteure, ausgehend von der bestehenden Ressourcenausstattung, strategische Gestaltungsentscheidungen treffen, die zu einem gewissen Anteil auch Bedarf an weiteren Ressourcen implizieren. Ein ökonomischer Akteur muss also sowohl die Anwendung bestehender als auch deren Weiterentwicklung bzw. den Aufbau neuer Ressourcen organisieren. Die gemeinsame Erklärungsfigur ressourcenorientierter Ansätze fügt deshalb beide Elemente zusammen (Abbildung 2.9; Erläuterungen der Abkürzungen im nachfolgenden Text).

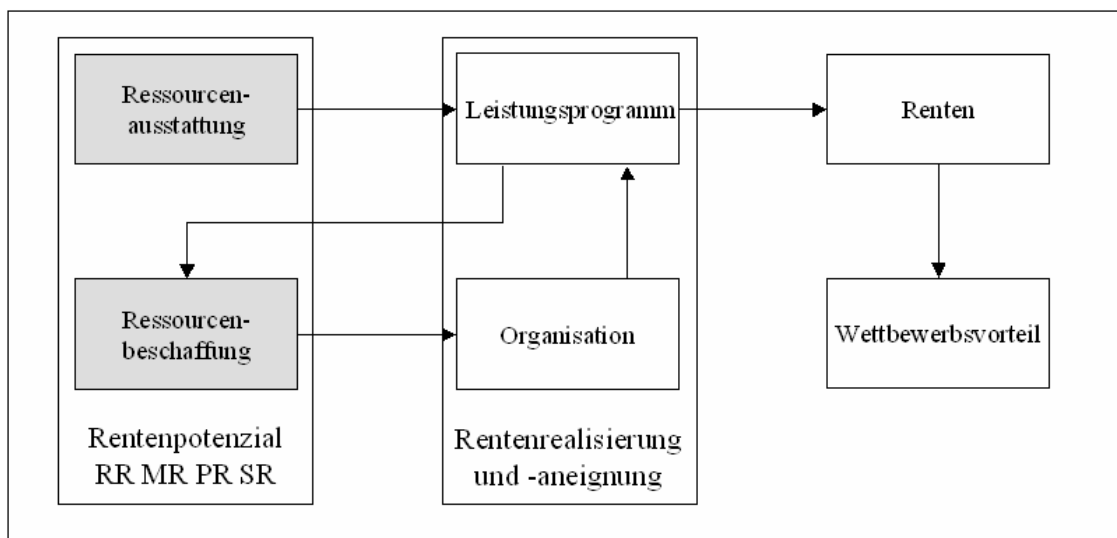


Abbildung 2.9: Der Zusammenhang von Ressourcenausstattung und -beschaffung mit Leistungsprogramm, Organisation und Renten (Quelle: eigene Darstellung)

²⁹ Eine nachfragende Unternehmung steht bei einer möglichen Übernahme nicht mehr ‚nur‘ vor einer zu bewertenden Ressource, sondern vor einem Bündel aus verschiedenen Ressourcen der zu übernehmenden Unternehmung einerseits und ihrer ‚Organisationalen Fähigkeiten‘ andererseits.

Ressourcen, Institutionen bzw. Mechanismen der Organisation und die verschiedenen Rentenkonzeppte begründen den konsolidierten Erklärungszusammenhang folgendermaßen:

Ressourcen mit *Ricardianischem Rentenpotenzial (RR)* – d.h. werthaltig und natürlich knapp – werden durch Leistungsprogramm (Strategie) und Koordination / Kontrolle (Organisation) zur Anwendung gebracht. Ein Akteur mit solchen Ressourcen wird erfolgreicher sein als die Konkurrenten, die auf Basis unterlegener Ressourcen dieselben strategischen und organisatorischen Gestaltungsentscheidungen getroffen haben. Ressourcen mit *Monopol Rentenpotenzial (MR)* sind wertvoll und begründen ihre Seltenheit darin, dass sie *ex post* Wettbewerbsbeschränkungen in Outputmärkten ermöglichen. Stellen sie die Basis des Leistungsprogramms in diesen Produkt-Markt-Segmenten, sind Monopolrenten möglich. *Pareto Rentenpotenzial (PR)* existiert, wenn es eine erstbeste Art der Anwendung für Ressourcen (wertvoll, spezifisch) gibt. Kann ein Akteur dieses ausschöpfen, entstehen im Vergleich zu Konkurrenten, die dieselben Ressourcen nur der nächstbesten Anwendung zuführen (können), Renten. Ein Akteur, dessen Ressourcenausstattung das Potenzial für neuartige Leistungen hat und dessen Leistungsprogramm und Organisationsmechanismen dem Rechnung tragen, kann Renten aus *Schumpeterianischem Rentenpotenzial (SR)* realisieren. Diese sind auch möglich, wenn neue (Wissens-) Ressourcen (wertvoll, neuartig) aufgebaut werden.

Die Rentenarten können – und werden mit großer Wahrscheinlichkeit – im Bündel auftreten, eine genau quantifizierte Zuordnung tatsächlicher übernormaler Profite zu den Rentenkonzepthen ist dann nicht möglich. So zum Beispiel bei Ricardianischen Ressourcen, die zwar natürlich knapp, aber nicht einzigartig sein müssen: Wenn zugleich die Art der Verwendung zu einem gewissen Grad spezifisch ist, und einer der über die natürlich knappe Ressource verfügenden Akteure diese Verwendung realisiert, gründen die Renten gleichermaßen auf Ricardianischen (RR) wie Pareto Argumenten (PR). Auch neuartige Ressourcenkombinationen können sich teilweise aus Ressourcen ableiten, die natürlich knapp sind. Zu den Schumpeter Renten (SR) ergeben sich in diesem Fall noch Ricardianische Renten (RR).

Bestehende und zu entwickelnde strategische Ressourcen, Leistungsprogramm und Organisationsmechanismen zusammen können Renten und damit Wettbewerbsvorteile begründen.

2.4 Zusammenfassung und offene Fragen

Die Ressourcenorientierung ist eine bedeutsame Quelle für die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch ökonomische Renten. Ausgehend vom Einzelfall einer strategisch überlegenen Unternehmung lassen sich Rückschlüsse auf die Bedingungsfaktoren der Überlegenheit ziehen: Neben einer Bewertung der Ressourceneigenschaften verschiedener Unternehmungen ermöglicht dies auch die Bewertung der Institution der Unternehmung im Vergleich zu alternativen Institutionen der Organisation (bei identischen Ressourcen). Weiterentwicklungen wie die ‚Fähigkeiten‘- und die ‚Wissensbasierte Perspektive‘ haben die Organisationsmechanismen zur Koordination und Kontrolle der Ressourcenanwendung und des Ressourcenaufbaus explizit in den Fokus der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘ gestellt. Einige der Defizite, die das Erklärungspotenzial dieses Theoriestrangs beschränken, konnten in diesem Abschnitt – zumindest für die Zielsetzung dieser Arbeit – behoben werden. Dazu zählt die Klärung des Ressourcenbegriffs in Abgrenzung und Verbindung zu anderen, häufig benutzten Begriffen wie Fähigkeiten, Kernkompetenzen, Wissen, Aktivitäten und Leistungen. Auch für die Problematik der Ebene ‚Organisationaler‘ und ‚Dynamischer Fähigkeiten‘ wurde in diesem Zusammenhang ein Vorschlag geliefert: Die Fähigkeit, die richtigen Organisationsmechanismen einzusetzen, bedarf als Voraussetzung der Erkenntnis, welche die richtigen sind. Da diese Zusammenhänge als noch nicht geklärt gelten dürfen, ist ein Ziel dieser Arbeit, bei der Schaffung dieser Voraussetzung zu helfen. Hinsichtlich der Eigenschaften von Ressourcen leistet das Kapitel einen Beitrag zur ökonomischen Fundierung von Bedingungen der Werthaltigkeit und Seltenheit durch deren Zuordnung zu den Quellen von Wettbewerbsvorteilen. Die Konzeptualisierungen von Eigenschaften der Werthaltigkeit, Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit als Rentenpotenzial bahnen den Weg zur Konzeptualisierung eines durchgängigen Erklärungszusammenhangs zwischen Ressourcen, Leistungsprogramm und Organisation; ein weiterer konzeptioneller Mehrwert dieses Abschnitts. Allerdings bleiben einige offene Fragen, deren Beantwortung das ressourcenorientierte Denkmodell nicht abschließend leisten konnte.

Fehlende fundierte und durchgängige Konzeptualisierung von Organisation:

Besonders die uneindeutige Rolle und Konzeptualisierung von Ressourcen im Sinne von ‚Organisationaler Ressourcen‘ oder ‚Organisationaler Fähigkeiten‘ bleiben problematisch: Wie zuvor ausgeführt, wird ‚Organisation‘ in der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ als

einfache Ressource und in der ‚Fähigkeitenbasierten Perspektive‘ als den Ressourcen übergeordnete Fähigkeit verstanden, denen dann jeweils direkte Wirkung auf den Wettbewerbsvorteil unterstellt wird. Einerseits entsprechen diese Ressourcen oder Fähigkeiten häufig einem funktionalen Verständnis von Organisation als Mechanismen der Koordination und Kontrolle. Dabei koinzidiert Organisation oft mit der Institution der Unternehmung. Manchmal jedoch erklären die nicht-organisationalen Ressourcen und deren Eigenschaften die Wahl von Organisationsmechanismen, die nicht charakteristisch für die Institution Unternehmung (Integration, Hierarchie) sind, sondern zu Mischformen – Hybride, Allianzen, Kooperationen – führen. Ein anderes Mal wirkt die gewählte institutionelle Organisationsform als intervenierende Variable zwischen Ressourcen und Erfolg. Und schließlich sollen Organisationsmechanismen, Anreize und Routinen direkt den erfolgreichen Ressourcetransfer und -aufbau, sprich Lernen, erklären helfen. Welche Konzeptualisierung von Organisation soll gelten? Verfügungsrechtstrukturen, Verträge, Markt versus Hierarchie, Allianzen, Kultur und/oder Vertrauen, und so weiter?

Weiterhin ist es problematisch, Organisation – in welcher Konzeptualisierung auch immer – als unabhängige Fähigkeit oder Ressource zu betrachten, die *per se* wertvoll ist und Wettbewerbsvorteile gewährleisten kann. Wird diese als Ressourcenausstattung und damit als Startpunkt für strategische Gestaltungsentscheidungen gesetzt, bedeutet das, dass nicht mehr die Organisation zu den Aktivitäten passen muss, sondern vielmehr diese zu den vorliegenden Institutionen bzw. Organisationsmechanismen. Mit anderen Worten: Wer hervorragende Verfahrensrichtlinien programmieren kann, sollte sich Aktivitäten in Branchen suchen, die sich für den Einsatz solcher Koordinationsmechanismen eignen. Sicherlich sollten solche Faktoren im Rahmen einer organisationalen Machbarkeitsprüfung der generierten Strategioptionen berücksichtigt werden. Sie aber als Ausgangspunkt für die Entwicklung strategischer Optionen zu setzen, dürfte nur in den wenigsten Fällen ein gangbarer Weg sein.

Vielmehr ist analog zu allgemeinen Ressourcen auch eine Kontingenzbetrachtung der Organisation für die Bestimmung ihres Wertes notwendig. Organisationale Mechanismen und Institutionen sind nur zu einem bestimmten Zeitpunkt und nur in Abhängigkeit der zu kombinierenden, transferierenden oder zu entwickelnden Ressourcen wertvoll. So ist beispielsweise der Wert der organisationalen Institution ‚Allianz‘ offensichtlich nicht unabhängig von den Ressourcen, die im Rahmen dieser Allianz ausgetauscht oder kombiniert

werden sollen (Pfohl und Buse 1999: 274). Schließlich wäre sonst das Eingehen von Allianzen grundsätzlich wertvoll. Das ist es aber nur dann, wenn eine Allianz die effiziente Institution der Organisation darstellt. Unter welchen Bedingungen tut sie das? Welche Art der Organisationsmechanismen ist für welche Art von Ressourcen und deren Einsatz oder Aufbau vorteilhaft? Wie wirkt die Wahl von Organisationsmechanismen auf Rentenrealisierung und / oder Rentenaneignung? Die Ressourceneigenschaften lassen dabei nicht immer direkte Schlüsse zu, wie sich am Beispiel von Vielseitigkeitseffekten zeigt: „While economies of scope explain joint production, they do not explain why production must be organized within a single multiproduct enterprise.“ (Teece 1982: 39f.).

Ressourcen und Organisation sind zentrale Quellen von Wettbewerbsvorteilen. Bei der Frage, was von beidem bedeutender ist, herrscht in Übereinstimmung mit der empirischen Forschung Uneinigkeit (Foss 1999a: 725f.; Teece, Pisano und Shuen 1997: 528; Williamson 1999: 1106 und 1991b: 76). Dies liegt darin begründet, dass das Verhältnis zwischen Ressourcen, Aktivitäten- bzw. Leistungsprogramm und Organisation ähnlich wie das zueinander komplementärer Ressourcen zu verstehen ist – erst beides zusammen führt zum Erfolg der Unternehmung (Dyer und Singh 1998; Peteraf 1993; Porter 1991; Rumelt 1987; Zajac, Kraatz und Bresser 2000). Dieses Bündel weist dabei in großem Umfang kausale Mehrdeutigkeit, soziale Komplexität sowie möglicherweise einzigartige historische Bedingungen in der Entstehung auf: Fehlende Transparenz und Imitierbarkeit führen dazu, dass der Erfolgsbeitrag kaum zurechenbar ist. Die Theorie kann jedoch helfen, den Blick der Praxis auf die möglichen Quellen der Über- oder Unterlegenheit zu lenken.

Die Bedeutung von Institutionen und Mechanismen der Organisation für den Wettbewerbsvorteil wird – wie aufgezeigt – immer wieder betont. Immerwährend und generisch wertvoll können diese dagegen nicht sein. Die Klärung der Rolle und Bedeutung von Koordination und Kontrolle durch Organisation für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen bedarf deshalb weiterer Anstrengungen. Dies ist Ziel und Inhalt von Kapitel drei.

Vernachlässigung der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens:

Da sich die klassische ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ nicht im Kern mit Fragen der Koordination und Kontrolle beschäftigt, werden Verhaltensannahmen von Akteuren oder Unternehmungen nicht thematisiert (Dibbern, Güttler und Heinzl 2001: 692). Erst im Rahmen der ‚Fähigkeitenbasierten‘, vor allem aber der ‚Wissensbasierten Perspektive‘ und der dort

zunehmend bedeutenden Rolle der Gestaltung des inter- und intra-organisationalen Ressourcentransfers erfährt das Verhalten der Akteure verstärkte Aufmerksamkeit.

Die Relevanz opportunistischen Verhaltens ergibt sich unter anderem aus der Spezifität von Ressourcen (Peteraf 1993: 188). Spezifität macht sich dabei an Unterdimensionen wie Wechselkosten bei firmenspezifischen Investitionen, ko-spezialisierten (komplementären) Ressourcen oder Aktivitäten oder prohibitiv hohen Übertragungskosten von Ressourcen fest (Peteraf 1993: 183f.). Die genannten Faktoren steuern im Rahmen organisationsökonomischer Theorien allgemein und der Transaktionskostentheorie im Speziellen zentrale erklärende Konstrukte bei. Die Kernthese der ‘Wissensbasierten Perspektive’, dass die Unternehmung die überlegene Institution für Wissensintegration und -austausch ist, erklärt die Existenz der Firma aber gänzlich ohne die Annahme opportunistischen Verhaltens (Conner 1991; Kogut und Zander 1996, 1992). Besonders bei spezifischen und komplexen Aktivitäten sind die Unsicherheit und damit die Gefahr von Opportunismus erwartungsgemäß hoch oder lässt sich zumindest nicht ausschließen. Deshalb wird die einseitig positive Sicht auf das menschliche Verhalten kritisch gesehen (Foss 1996a/b). Das Argument lautet, dass die Unternehmung gerade aufgrund der Opportunismusgefahr die überlegene Institution ist, da sie diese besser beherrschbar macht (Mahoney 2001: 654). Diese Zusammenhänge bedürfen fortgesetzter Aufmerksamkeit.

Eine belastbare Erklärung von Wettbewerbsvorteil aufgrund ökonomischer Renten erfordert ein eindeutiges Verständnis von Organisation und deren Rolle für die Realisierung und Aneignung von Renten aus dem Rentenpotenzial der Ressourcen. Die explizite Berücksichtigung von Verhaltensannahmen der Akteure, die Ressourcen austauschen und kombinieren, erscheint ebenso notwendig. Für diese offenen Fragen gelten die organisationsökonomischen Theorien als zentraler theoretischer Ankerpunkt, ihre Beantwortung ist Ziel und Inhalt des folgenden Kapitels.

3 Organisationsökonomie:

Organisation, Transaktion und Renten

Die Zielsetzung organisationsökonomischer Ansätze ist die Identifikation und Gestaltung der effizienten Koordination und Kontrolle ökonomischer Aktivitäten (Barney und Ouchi 1986a: 14f.; Combs und Ketchen 1999: 869; Milgrom und Roberts 1992: 19). Für die Konzeptualisierung von Organisation und deren Einordnung in die Zusammenhänge zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen bilden sie den Ausgangspunkt. Abbildung 3.1 zeigt den inhaltlichen Schwerpunkt dieses Abschnitts an und ordnet ihn in den multitheoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit ein.

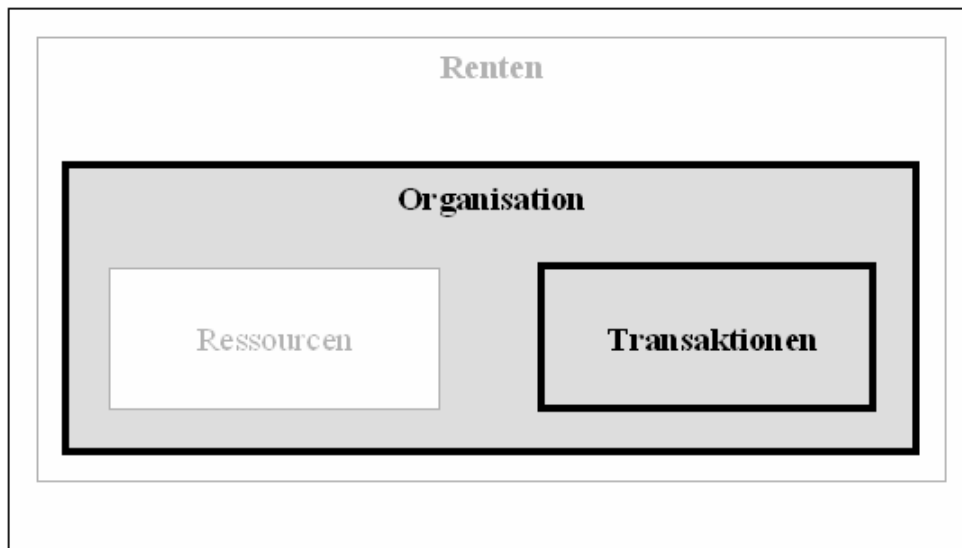


Abbildung 3.1: Der Fokus der organisationsökonomischen Ansätze (Quelle: eigene Darstellung)

Die organisationsökonomischen Ansätze bauen auf den Konzepten und Erkenntnissen der ‚Neuen Institutionenökonomie‘ auf und unterwerfen solche Institutionen³⁰, die ein Ordnungsprinzip für das Verhalten wirtschaftlicher Akteure darstellen, einer ökonomischen

³⁰ Veblen, einer der Begründer der ‚alten‘ Institutionenökonomie, definiert eine Institution als „settled habits of thought common to the generality of men“ (Veblen 1919: 239). North als Vertreter der Neuen Institutionenökonomie betrachtet Institutionen als „the rules of the game in society or [...] the humanly devised constraints that shape human interaction“ (North 1990: 3). Der Hauptunterschied in der Definition von Institution liegt in der Betonung von Bräuchen und Gewohnheiten bei den Vertretern der alten Institutionenökonomie (Hodgson 1998: 181). Interessanterweise erfährt diese Betrachtungsweise durch evolutionsökonomische und wissensbasierte Argumente eine gewissen Renaissance, z.B. in Form von Lernen und Routinen bei Nelson und Winter (1982).

Analyse (Windsperger 1996: 7);³¹ Sie haben sich seit den frühen 80er Jahren zu einer der bedeutendsten Forschungsrichtungen innerhalb der Organisationstheorie entwickelt. Ausgehend von der Kritik an der Theorielosigkeit und am Empirizismus der bisherigen ‚alten‘ Institutionenökonomie³² des frühen 20. Jahrhunderts (Hodgson 1998: 167; 1994: 59) möchte die Organisationsökonomik abstrakte mikroökonomische Denkweisen und Organisationstheorie integrieren: So wird einerseits die Organisationstheorie um das analytische und erklärende Instrumentarium der Mikroökonomie ergänzt, während die organisations-theoretischen Annahmen und Konzepte die abstrakte Welt der Mikroökonomik näher an die Realitäten der Organisation heranzuführen vermögen (Barney und Ouchi 1986a: 14; Rao 2003: 88). Wie schon zuvor bei der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘, so kann jedoch auch hinsichtlich der institutionenökonomischen Ansätze der Organisation von einem einheitlichen Begriffs- und Erklärungsgebäude nicht die Rede sein (Barney und Ouchi 1986b; Ebers und Gotsch 2006; Hodgson 1998; Richter und Furubotn 2003).

Das Organisationsverständnis dieser Arbeit baut dementsprechend auf den Ideen verschiedener, aber einander ergänzender, organisationsökonomischer Ansätze auf: Neben dem Schwerpunkt auf formalen Institutionen im Rahmen der *Theorie der Verfügungsrechte*, der *Agenturtheorie*, der *Transaktionskostentheorie* und der *Theorie unvollständiger Verträge* sowie damit verbundenen vertragstheoretischen Konzepten stehen auch (institutionalisierte) organisationstheoretische Koordinationsmechanismen und informale Konzepte wie *Vertrauen* zur Untersuchung an.

Die erstgenannte *Theorie der Verfügungsrechte* fokussiert institutionalisierte Verhaltensnormen, die die Nutzungsrechte wirtschaftlicher Akteure an Ressourcen festlegen. Diese umfassen die Rechte, eine Ressource zu nutzen, sich die Erlöse aus dem Einsatz einer Ressource anzueignen, ihre Form sowie ihre Substanz (z.B. durch Verkauf) zu ändern (Furubotn und Pejovich 1974: 4). Sie untersucht, wie die inhaltliche Ausgestaltung und Verteilung der Verfügungsrechte sich auf die Allokation und Nutzung der betroffenen Ressourcen auswirken (Alchian und Demsetz 1972; Furubotn und Pejovich 1974, 1972). Dabei

³¹ Diese Sichtweise umfasst sowohl den institutionellen Rahmen einer Organisation als Akteur als auch die Institutionen der internen Organisation (Richter 1991: 396). Weiterhin wird auf eine getrennte Betrachtung von geplanten und ungeplanten Institutionen verzichtet, da sie für die grundlegende Konzeptualisierung von Institutionen der Organisation keinen Erkenntnisgewinn bringt. (Für weiterführende Literatur zu dieser Thematik siehe Windsperger 1996: 6).

³² Neben Thorstein Veblen (1899, 1919) gilt v.a. John R. Commons (1934) als Mitbegründer der ‚alten‘ Institutionenökonomie.

wird den Akteuren nutzenmaximierendes Verhalten bei vollständiger Rationalität unterstellt: Sie streben solche Verfügungsrechtsstrukturen an, die ihren Nettonutzen maximieren (Ebers und Gotsch 2006: 250). Die Definition dieser Rechte, ihre Zuordnung zu den Akteuren und ihre Durchsetzung führen über die Problematik externer Effekte und die Vermeidung von Transaktionskosten zu bestimmten Verfügungsrechtsstrukturen. Diese Bedingungen gelten in besonderem Maße bei Teamproduktion, d.h. bei notwendigerweise gemeinsamem und gleichzeitigem Input durch mehrere Ressourceneigner; Nur dann stellt die Unternehmung die effiziente, vertraglich vollständig fixierte Zentralisierung der Verfügungsrechte an diesen Ressourcen dar (Alchian und Demsetz [1972] 1986: 137). So weist die Theorie der Verfügungsrechte eine direkte Verbindung zwischen Ressourcen und Organisation auf.

Die darauf aufbauende *Agenturtheorie*³³ untersucht Austauschbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent). Ziel ist es, unter den Annahmen asymmetrischer Informationsverteilung und Interessendivergenz zwischen den Akteuren solche Verträge zu schreiben, die geeignete Entscheidungs-, Informations-, Kontroll- und Anreizstrukturen spezifizieren und so zu einem effizienten, Agenturkosten-minimalen Austausch führen (Eisenhardt 1989; Fama 1980; Fama und Jensen 1983; Jensen und Meckling 1976). Ähnlich wie in der Theorie der Verfügungsrechte spielen Mess- und Zuschreibungsprobleme³⁴ eine bedeutende Rolle, die die Agenturtheorie aber allen Arten von Austauschbeziehungen zuschreibt:

„The problem of agency costs and monitoring exists for all of these contracts, independent of whether there is a joint production in their [Alchian und Demsetz] sense; [...]” (Jensen und Meckling [1976] 1996: 108; eigene Ergänzung)

Diese Weiterentwicklung der Theorie der Verfügungsrechte zu einer Konzeptualisierung der Unternehmung als Netzwerk von Verträgen bringt einige Vertreter der Agenturtheorie dazu, die Sinnhaftigkeit des Konzepts ‚Unternehmung‘ gänzlich in Frage zu stellen, da sie keine grundlegenden Unterschiede zwischen Verträgen innerhalb der Firma und der Firma

³³ Es gibt zwei Strömungen innerhalb der agenturtheoretischen Forschung. Die normative ‚Prinzipal-Agent‘ Perspektive beschäftigt sich mit mathematisch-formalen Optimierungsmodellen zur Gestaltung von Verträgen unter strikten und stark einschränkenden Annahmen. Die positivistische oder deskriptive Perspektive untersucht realweltliche Anreiz-, Steuerungs- und Kontrollprobleme und die Mechanismen, die geeignet sind, diese zu lösen. Nur letztere Perspektive ist Bestandteil der Ausführungen dieser Arbeit.

³⁴ Die Messbarkeitsproblematik zieht sich durch alle institutionenökonomischen Ansätze. So identifiziert zum Beispiel Williamson auch eine „measurement branch of transaction cost economics“ (Williamson 1985: 29), die er als zu seiner Perspektive interdependent bezeichnet (ibd.). Als grundlegend gelten u.a. die Arbeiten von Barzel (1989, 1982).

und Außenstehenden sehen (Cheung 1983; Fama 1980). Sie ist deswegen keine Theorie der Unternehmung oder der Grenzen der Unternehmung (Mahoney 1992b: 121). Die Agenturtheorie liefert aber durch ihren Fokus auf Verträge und ihre erweiterte Perspektive hinsichtlich der Eigenschaften der Akteure (z.B. der unterstellte Informations- bzw. Wissensvorsprung des Agenten) Hinweise zur Operationalisierung organisationaler Anreiz- und Kontrollmechanismen und interessante Anknüpfungspunkte an wissensbasierte Konzepte der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘.

Die *Transaktionskostentheorie* (Williamson 1985; 1975) untersucht, welche alternativen Organisationsformen (‚Institutionelle Arrangements‘) für die Abwicklung welcher Transaktionen effizient sind. Im Mittelpunkt der Erklärungsfigur stehen die Transaktionskosten, die die Kosten der Nutzung des Marktes darstellen (Coase [1937] 1993: 21). Ähnlich der Agenturkosten in der Agenturtheorie ist eine Austauschbeziehung – hier Transaktion – dann effizient organisiert, wenn die Transaktionskosten minimal sind.³⁵ Aufgrund der begrenzten Rationalität der Akteure und der (kritisch diskutierten) Opportunismus-Annahme weist die Transaktionskostentheorie in Erweiterung der anderen Ansätze den *ex post* Transaktionskosten der Anpassung oder Konfliktlösung große Bedeutung zu. Als bedeutenden Mehrwert formuliert sie darüber hinaus messbare Attribute der Analyseeinheit Transaktion (Ausmaß spezifischer Investitionen, Unsicherheit, Häufigkeit), auf die diejenigen der ‚Institutionellen Arrangements‘ (Ausmaß bürokratischer Kontrolle, Anreizintensität, Anpassungsfähigkeit) zur Erreichung von Effizienz abgestimmt werden müssen (Williamson 1991a: 277). Wie bei den bereits genannten Ansätzen lehnen sich auch die ‚Institutionellen Arrangements‘ der Transaktionskostentheorie stark an vertragstheoretische Konzepte an (Williamson 1985: 68ff.). Die Transaktionskostentheorie gilt als bedeutender Ansatz innerhalb der Organisationsökonomie, weil sie sowohl eine relativ scharfe Begrifflichkeit als auch Methodologie zur Verfügung stellt (Rao 2003: x f.) und einen insgesamt guten empirischen Bewährungsgrad aufweist (Mahoney 1992b; Rindfleisch und Heide 1997; Shelanski und Klein 1995; eher kritisch Carter und Hodgson 2006; David und Han 2004; Ebers und Gotsch 2006).

Die Gestaltung von Verträgen zwischen wirtschaftlichen Akteuren ist auch Untersuchungsgegenstand der *Theorie unvollständiger Verträge* (Grossmann und Hart 1986; Hart

³⁵ Eigentlich gehört zur Bewertung der Effizienz auch die Betrachtung der Produktionskosten (siehe Williamson 1985: 22). Auf diesen Punkt wird im weiteren Verlauf noch eingegangen werden.

1993; für einen Überblick siehe Holmström 1999; Tirole 1999). Im Mittelpunkt steht das Konzept ‚residualer Entscheidungsrechte‘: „[...] that is, the right to determine and control the use of (physical) assets in circumstances not spelled out in the contract [...]” (Foss 1993: 131). Diese Rechte liegen beim Eigentümer der Ressource(n). Unter Bedingungen, die die Festlegung spezifizierter Verträge erschweren und die viel Raum für Residualentscheidungen lassen, erscheint einheitliches Ressourceneigentum (d.h. Unternehmung) ökonomisch sinnvoll. Denn bei getrenntem Ressourceneigentum zweier Akteure (d.h. Markt) führen unvollständige Verträge zu unökonomischen Nachverhandlungen. Somit liefert die Theorie unvollständiger Verträge in Erweiterung der Agenturtheorie und der Transaktionskostentheorie eine eindeutige Konzeptualisierung dessen, was eine Unternehmung ist – nämlich einheitliches Ressourceneigentum – und worin sie sich im Kern von der Institution Markt unterscheidet (Holmström und Tirole 1989: 69).

Die Organisationsökonomie im Allgemeinen und die vertragstheoretischen Konzepte im Besonderen integrieren auch Institutionen im Sinne von (überlieferten) gesellschaftlichen Werten, Normen und Überzeugungen – wie beispielsweise *Vertrauen*, *Verpflichtung* oder *Glaubwürdigkeit* – in ihre Erklärungsfiguren (Rao 2003: 92; Ring und Van de Ven 1989: 172). Organisationskonzepte wie Klans (Ouchi 1980, 1979) oder Netzwerke (Ebers 1997; Jones, Hesterly und Borgatti 1997) sowie implizite, relationale oder psychologische Verträge (Kreps [1986] 1996; Macneil 1978; Schein 1970) greifen solche informalen, auf der Ebene der individuellen Akteure oder der Umwelt verorteten und für die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten relevanten institutionellen Verhaltensmaßgaben auf. Diese Literatur ergänzt die Erkenntnisse der bisher vorgestellten ökonomischen Theorien der Organisation.

Defizite institutionenökonomischer Ansätze der Organisation:

Unter dem Etikett ‚Organisationsökonomie‘ versammelt sich eine Vielzahl von Ideen und Konzepten am Schnittpunkt von Organisation und Ökonomie: Die verschiedenen Ansätze unterscheiden sich dabei in ihren Annahmen, ihrer Konzeptualisierung von abhängiger und unabhängiger Variable und ihren Erklärungsfiguren. Selbst wenn man die einzelnen Ansätze isoliert betrachtet, finden sich nicht selten unklare oder vereinfachende Definitionen von Konzepten. So gibt es beispielsweise weder eine klare Definition unvollständiger Verträge noch eine zufriedenstellende Operationalisierung der so bedeutsamen Agentur- oder Transaktionskosten (Schoppe 1995: 231; Tirole 1999: 743). Auch die Transaktionskostentheorie

ordnet die kostenrelevanten Attribute den ‚Institutionellen Arrangements‘ sehr pauschal zu, wobei vor allem bei der Beschreibung hybrider Organisationsformen große Uneinigkeit und Mehrdeutigkeit vorherrscht (Barney und Ouchi 1986b: 441; Ebers und Gotsch 2006: 300). Gleichzeitig, und wohl auch aufgrund dessen, werden Organisationsformen in der Empirie eher simplifiziert erhoben. Für ihre Konzeptualisierung gilt deshalb noch immer:

„More reasonably, there is a multidimensional spectrum of institutional arrangements with simple, discrete markets and tightly managed hierarchies at two of the extremes. Understanding organization in its many economic dimensions – including ownership, communication, planning, and incentives – will occupy the attention of economists for many years to come.”
(Milgrom und Roberts 1996: 472)

Die erläuterten organisationsökonomischen Ansätze weisen allerdings große Überschneidungen und oft ergänzenden Charakter auf. Sie sind in ihrer Gesamtheit in der Lage, eine Vielzahl von Verhaltensannahmen, Einflussfaktoren und Erklärungszielen innerhalb eines relativ konsistenten Denkgebäudes abzubilden und zu erklären (Barney und Hesterly 1996: 115f.). Um dieses Potenzial zu heben, ist eine Konsolidierung der Beiträge notwendig. Dies ist ein Ziel dieses Kapitels.

Nennenswerte Kritik an der modernen Organisationsökonomie kreist um drei oft getrennt behandelte, aber eng verbundene Themen: *Erstens* die Dominanz von Anreizen und Kontrolle der Ressourcennutzung über die Koordination der Ressourcenkombination, *zweitens* die Dominanz der Kosten des Austauschs über den Erlös sowie *drittens* generell die Dominanz des Austauschs über die Produktion. *Erstens* bezieht sich darauf, dass alle Fragen der Koordination und Kontrolle ökonomischer Aktivitäten auf die Anreizproblematik reduziert werden. Konflikte um Ressourcennutzung und Renten sollen durch die vertragliche Fixierung von Anreizen *ex ante* oder durch Kontroll- und Anpassungsklauseln *ex post* vermieden werden (Ebers und Gotsch 2006: 308; Combs und Ketchen 1999: 869). Diese Sichtweise greift zu kurz: Für die Koordination ökonomischer Aktivitäten bzw. die Grenzen einer Unternehmung ist eben nicht nur die Frage relevant, wie die Nutzung welcher Ressourcen motiviert oder kontrolliert wird, sondern auch, welche Ressourcen vorliegen, welche nicht und wie diese erlangt und/oder kombiniert werden (Borys und Jemison 1989; Demsetz 1993; Foss 1999a; Grant 1996b; Langlois und Robertson 1995; Madhok 1996; Richardson 1972). Neben Weiterentwicklungen aus der Organisationsökonomie selbst setzt hier ein zentraler Erkenntnisbeitrag der ressourcenorientierten Ansätze in der Theorie der Unternehmung an.

Damit eng verbunden ist der *zweitgenannte* Vorwurf der einseitigen Orientierung der Organisationsökonomie an den Kosten des Austauschs, wie sie am deutlichsten in der Transaktionskostentheorie hervortritt: Der Austausch von Leistungen bzw. Verfügungsrechten verursacht (Transaktions-) Kosten, die durch die Wahl der effizienten Organisationsform zu minimieren sind. Unberücksichtigt bleibt, dass die Austauschbeziehung nicht nur Kosten verursacht, sondern auch Erlöse oder Nutzen generieren kann – und dass auch auf diese Weise die Effizienz des Austauschs gesteigert wird (Ghosh und John 1999: 131; Madhok 2000a: 278; Madhok und Tallman 1998: 328; Nooteboom 1999: 342; Zajac und Olsen 1993: 133). Diese Sichtweise findet sich – neben den Verfechtern von (zumindest komplementären) ressourcenorientierten Erklärungsfiguren – auch im Schrifttum zum Marketing. Dort begründet sie die Forschungsrichtung des Beziehungsmarketing, die postuliert, dass die Austauschbeziehung für den Kunden einen Nutzen stiften kann, der über die eigentlich ausgetauschte Leistung hinausgeht (Achrol und Kotler 1999; Dwyer, Schurr und Oh 1987; Grönroos 1997, 1994; Meffert 1999). Des Weiteren hat sich die Marketingforschung schon früh organisationsökonomischer Konzepte zur Erklärung von Austauschbeziehungen bedient (Achrol, Reve und Stern 1983; John 1984; Reve 1986; Reve und Gripsrud 1984) und zeigt weniger Hemmungen als die Strategie- und Organisationsforschung, eklektisch-integrative Bezugsrahmen zu entwickeln (beispielsweise Carson, Devinney, Dowling und John 1999; Ghosh und John 1999; Hunt 2000). Ihre Erkenntnisse haben jedoch kaum Einzug in organisationsökonomische Erklärungsfiguren gefunden.

Der *dritte* zentrale, wiederum eng mit der Erlöss- und Kostendiskussion verbundene Kritikpunkt an den organisationsökonomischen Ansätzen ist die einseitige Fokussierung auf den Austausch und die damit verbundene unterentwickelte Sicht der Produktion. Zwar thematisiert die Theorie der Verfügungsrechte noch explizit die Steuerung gemeinschaftlicher Produktion (allerdings nur unter dem Aspekt der Anreizkonflikte, s.o.), im Großen und Ganzen blenden die organisationsökonomischen Ansätze den Aspekt der Produktion jedoch aus (Foss 1999a: 734; Langlois und Foss 1999: 202; Madhok 2002: 539; Robertson 1996: 77). Die Transaktionskostentheorie begründet dies damit, dass der Unternehmung bei interner Leistungserstellung im Grunde dieselbe Produktionstechnologie zur Verfügung steht wie externen Marktteilnehmern und diese deshalb nicht als diskriminierende Entscheidungshilfe für die Organisationsform herangezogen werden kann (Riordan und Williamson 1985: 369; Williamson 1985: 92). Damit verneint sie Effizienz- oder Effektivitätsunterschiede in den produzierenden Aktivitäten von Unternehmungen derselben Branche

(Barney und Ouchi 1986b: 438; Demsetz 1993: 176). Die Existenz solcher Unterschiede stellt die Kernaussage der ressourcenorientierten Ansätze dar (siehe Kapitel 2).

Gleichzeitig gilt, dass bei Prozessen der Wert- und Rentengenerierung und -realisierung eine sinnvolle analytische Trennung von Austausch und Produktion kaum aufrechterhalten werden kann. Dies trifft in besonderem Maße für wissensbasierte Ressourcen zu, bei denen Austausch und Aufbau (d.h. Produktion) sich in der Regel gegenseitig bedingen (Dyer 1997: 538; Langlois und Foss 1999: 206; Madhok 2000a: 280f., 2000b: 80; Ramírez 1999: 54; Zajac und Olsen 1993: 137). Gerade für Dienstleistungen gilt, dass die notwendigen Ressourceninputs nicht selten wissensbasiert sind und zudem sowohl von Anbieter als auch Nachfrager z.T. zeitgleich eingebracht werden (Bettencourt, Ostrom, Brown und Roundtree 2002: 100; Gouthier und Schmid 2001: 229; Kleinaltenkamp, Ehret und Fließ 1997: 29; Larsson und Bowen 1989: 214; Zeithaml, Parasuraman und Berry 1985: 33). Wert – gegebenenfalls Renten – werden in diesen Fällen zu einem gewissen Grad im Austausch und gemeinschaftlich generiert. Die folgenden Ausführungen sollen zur Klärung der Zusammenhänge zwischen Produktion, Transaktion, Organisation und Renten beitragen.

Wie dieses Kapitel zeigen wird, ist weiterhin der Umgang mit Vertrauen und verwandten Konzepten (wie ‚embeddedness‘; Granovetter 1985) im Rahmen organisationsökonomischer Theorien zu kritisieren. Erstens, weil diese Konzepte in den originären organisationsökonomischen Ansätzen (Verfügungsrechts-, Agentur- und Transaktionskostentheorie) nur sehr unzureichend Berücksichtigung finden, ihre Bedeutung für die Gestaltung von Austauschbeziehungen aber unbestritten ist (Bradach und Eccles 1989; Granovetter 1985; Lane und Bachmann 1998; Nooteboom 2002). Zweitens, weil in der Literatur, die sich dieser Problematik zugewendet hat, eine Vielfalt von Begriffen, Inhalten und Wirkungsweisen von Vertrauen vorherrscht, die – zumindest zur Zeit noch – den Erkenntnisgewinn eher zu behindern als zu fördern scheint (Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 393).³⁶ Gerade die Frage, ob Vertrauen selbst ein Organisations’mechanismus’ ist (Adler 2001; Bradach und Eccles 1989; McEvily, Perrone und Zaheer 2003b; Ouchi 1979; Thompson 2003) oder eher als Randbedingung Einfluss auf die Wahl von solchen Mechanismen hat (Das und Teng 1998; Rao 2003; Ring und Van de Ven 1992; Williamson 1993), scheint ungeklärt. Wenn diese Arbeit auch keine abschließende Klärung der Zusammenhänge liefern kann

³⁶ Für einen Überblick siehe die Sonderausgaben des Academy of Management Review 1998 (Band 23, Heft 3) sowie von Organization Science 2003 (Band 14, Heft 1). Weitere Einblicke bieten Lane und Bachmann 1998 sowie Nooteboom 2002.

(und will), so möchte sie doch zur dringend notwendigen Konsolidierung beitragen und eine fundierte Einordnung in das organisationsökonomische Grundgerüst leisten.

Abschnitt 3.1 widmet sich den Erklärungszielen organisationsökonomischer Ansätze, die primär in den Institutionen und Mechanismen des Organisierens liegen. Die Grenzen der Unternehmung (und damit auch ihres Leistungsprogramms) sowie Wettbewerbsvorteile durch Organisation oder organisationalen Fit werden gleichermaßen thematisiert. Gliederungspunkt 3.2 definiert die zentrale Analyseeinheit Transaktion in Abgrenzung zu Produktion und entwickelt die Eigenschaften von Transaktion in Verbindung mit den beteiligten Akteuren, der Umwelt und dem Objekt. In Punkt 3.3 stehen zentrale Erklärungszusammenhänge im Mittelpunkt, die die Verbindung zwischen Transaktion, Organisation und Effizienz bzw. Renten herstellen. Der Abschnitt endet in Punkt 3.4 mit einer Zusammenfassung und noch offenen Fragen.

3.1 Erklärungsziele organisationsökonomischer Ansätze: Organisation, Grenzen der Unternehmung und Wettbewerbsvorteile

Die abhängige Variable organisationsökonomischer Ansätze scheint auf den ersten Blick eindeutig: Es gilt, über die ökonomische Effizienz die Existenz und Wahl von Organisationsformen bzw. -mechanismen zu erklären. Während sich die ressourcenorientierten Ansätze – ausgehend von Wettbewerbsvorteilen über Diversifikation und Leistungsprogramm der Unternehmung – organisationalen Fragestellungen genähert haben, ist in der organisationsökonomischen Forschung der entsprechende gegenläufige Pfad zu beobachten. Schlussendlich kann auch die Organisationsökonomie bei der Beantwortung der Frage helfen, wie die Wahl der ‚richtigen‘ Organisationsform Leistungsunterschiede zwischen Akteuren begründet. Wie Wettbewerbsvorteile in die organisationsökonomischen Ansätze einzuordnen sind, erläutert Abschnitt 3.1.1. Im Mittelpunkt steht jedoch ein anderes Erklärungsziel: Die Begründung der Grenzziehung (und Existenz) der Unternehmung. Neben der Klärung, was die Institution der Unternehmung ausmacht, wird untersucht, unter welchen Bedingungen welche Ressourcen oder Aktivitäten von der Unternehmung selbst erstellt bzw. fremdbezogen werden. Eng mit dieser Frage nach den Grenzen der Unternehmung verbunden ist die des Leistungsprogramms. Diesem Zusammenhang widmet sich Abschnitt 3.1.2. Neben der Institution der Unternehmung ist es eine Vielzahl von *Organi-*

sationsformen und -mechanismen, deren Beschreibung, Gestaltung und Erfolgswirkung im Fokus organisationsökonomischer Ansätze stehen. Zusätzlich zur Anreiz- und Kontrollwirkung rücken – ähnlich den ressourcenorientierten Ansätzen – verstärkt wissensorientierte Aspekte ins Blickfeld. Dieses Erklärungsziel beleuchtet Punkt 3.1.3.

3.1.1 Wettbewerbsvorteile durch Organisation: Rentenaneignung, Rentenrealisierung und Rentenpotenzial

Die Organisationsökonomie gilt zunächst nicht als strategisches Denkmodell, welches Wettbewerbsvorteile erklären kann. Dies ist darin begründet, dass ihr Untersuchungsgegenstand *die Unternehmung* als Institution schlechthin ist und nicht *eine Unternehmung* als einzelner wirtschaftlicher Akteur. Zudem herrscht in der Organisationstheorie ein Kontingenzverständnis für erfolgreiches Organisieren vor: Die Erfolgswirkung hängt in der Regel vom Zusammenwirken mit anderen Einflussfaktoren ab.³⁷ Die Erfolgswirksamkeit organisationaler Mechanismen steht aber zunehmend im Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung (Barney und Zajac 1994: 5) und ist empirisch belegt (u.a. Luo 2002; Mosakowski 1991; Powell 1992; Robins 1993):

“The results support the notion that some organization alignments generate supernormal profits to the firm, and constitute an important source of competitive advantage.” (Powell 1992: 128)

Der Wahl der effizienten Organisationsform wird die Fähigkeit zur Begründung von Wettbewerbsvorteilen unterstellt: Die Konzeptualisierung von Wettbewerbsvorteilen durch strategische Renten schafft eine Klammer zwischen ressourcenorientierten und organisationsökonomischen Ansätzen. Sowohl die Frage, welche Ressourcen wofür zum Einsatz kommen sollen, als auch, wie dieser Einsatz zu organisieren ist, ist zentral für die Begründung und Realisierung von Renten (Madhok 2000a: 278). Doch welchen Beitrag liefern Koordination und Kontrolle, das Organisieren selbst, für die Generierung strategischer Renten? Können Mechanismen der Koordination und Kontrolle ‚nur‘ die Ausschöpfung und Aneignung von bestehendem Rentenpotenzial leisten, oder eben auch selbst Quelle für Rentenpotenzial sein?

Gliederungspunkt 3.1.1.1 wendet sich der ersten, aus Sicht der organisationsökonomischen, aber auch ressourcenorientierten Ansätze relativ unumstrittenen Funktion von Organisati-

onsmechanismen zu: der Sicherstellung der Aneignung generierter – realisierter – Renten. Beide Theoriestränge übersehen weitestgehend, dass der Aneignung zunächst die tatsächliche Realisierung, die Ausschöpfung des in den Ressourcen angelegten Rentenpotenzial vorgelagert ist. Der Rentenrealisierung ist Abschnitt 3.1.1.2 gewidmet. Mit der Frage, ob Organisationsmechanismen in der Lage sind, das Rentenpotenzial der Ressourcen selbst zu beeinflussen, beschäftigt sich Gliederungspunkt 3.1.1.3.

3.1.1.1 Rentenaneignung durch Organisation

Die Rentenaneignung gilt aus Sicht der ressourcenorientierten Ansätze als zentrale Aufgabe organisationaler Steuerungsmechanismen (Barney, Wright und Ketchen 2001: 32). Denn die realisierten Renten aus dem Einsatz der Ressourcen im Wertschöpfungssystem existieren zunächst unabhängig von der Aneignung durch die beteiligten Akteure (Coff 2003: 249; Foss und Foss 2005: 546). Welcher der beteiligten Ressourceneigentümer, Verwender oder (in Form von Aktivitäten bzw. Leistungen) Abnehmer sich diese Renten aneignet und so (übernormalen) Gewinn abschöpft, ist nicht immer vorab determiniert und hängt von dessen Verhandlungsmacht gegenüber den anderen Akteuren ab (Coff 1999: 122; Ghosh und John 1999: 132; Lippman und Rumelt 2003: 1071). Als Determinanten der Verhandlungsmacht in einer Austauschbeziehung werden beispielsweise die Wechselkosten aufgrund spezifischer Investitionen, fehlende Substitute sowie Informationsasymmetrien und damit verbundene Messbarkeitsprobleme genannt (Bowman und Ambrosini 2000: 9; Coff 1999: 122). Je relativ stärker diese Bedingungen für einen Akteur zutreffen, desto schwächer ausgeprägt ist seine Verhandlungsmacht gegenüber den anderen beteiligten Akteuren (Ghosh und John 1999: 133).

Erst die Aneignung der generierten Renten ermöglicht einen Wettbewerbsvorteil. Je nachdem, in welchem Ausmaß ein Akteur von *ex ante* unklaren Verhältnissen der Aneignung oder einer drohenden schwachen *ex post* Position in Verhandlungen betroffen ist, bedarf es organisationaler Lösungen, die ihm die Aneignung des größtmöglichen Rentenanteils ermöglichen. Über die so gewährleistete Aneignung von Renten, d.h. übernormalen Gewinnen, kann Organisation den Wettbewerbsvorteil eines Akteurs erklären. Die Beschränkung auf die Rentenaneignung greift jedoch zu kurz: Renten müssen, bevor sie sich einer der

³⁷ Das Fehlen eines solchen ist ein zentraler Kritikpunkt an den ressourcenorientierten Ansätzen. Siehe auch Kapitel 2 dieser Arbeit.

Beteiligten aneignen kann, generiert werden (Moran und Ghoshal 1999: 409). Nur weil Ressourcen über Rentenpotenzial verfügen, d.h. weil gleichzeitig Werthaltigkeit, Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit gegeben sind, ist das Rentenpotenzial noch nicht automatisch ausgeschöpft, aneignbare Renten existieren (noch) nicht.

3.1.1.2 Realisierung des Rentenpotenzials durch Organisation

Das Rentenpotenzial von Ressourcen ist nicht direkt mit Unternehmensprofiten gleichzusetzen. Vielmehr ist es die Aufgabe eines ökonomischen Akteurs, das Rentenpotenzial, das in den Ressourcen selbst liegt, durch effektive und effiziente organisationale Lösungen (das ‚Wie‘ der Verwendung) zu realisieren. Die Gestaltung des Austauschs, der Anwendung oder Kombination von Ressourcen kann bei identischer Ressourcenausstattung zu einem Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung führen, wenn nicht alle Unternehmen diese effizienten organisationalen Mechanismen umsetzen. Diese sind nicht immer offensichtlich, und manche Firmen organisieren deshalb nicht effizient (Williamson 1991b: 79). Der Akteur, der in der Lage ist, unter gegebenen (Ressourcen-)Bedingungen überlegene Organisationsformen zu erkennen und umzusetzen, kann einen strategischen Wettbewerbsvorteil erreichen (Jarillo 1988: 33; Reve 1990: 158; Williamson 1994: 95):

„That the profits differ in the same industry using the same technology selling to the same customers is not because the managers in the one are working harder than managers in the other. Instead, managers in the two firms are working equally hard but one is working smarter - better organization form; better internal incentives and controls; better alignment of the contractual (interfirm and intrafirm) interfaces.“ (Williamson 1991b: 78).

Williamson meint mit den ‚schlaueren Managern‘ diejenigen, die transaktionskostenminimal organisieren. Zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch die Ausschöpfung des Rentenpotenzials der Ressourcen bedarf es aber nicht nur der Minimierung der Kosten der Verwendung, sondern gleichberechtigt der Maximierung des Erlöses (Jones 2001: 220; Madhok 2000b: 74; Madhok und Tallman 1998: 328; Robins 1993: 115). Ziel muss also sein, die Differenz aus Erlös und Kosten der Verwendung zu maximieren: Diese Differenz stellt das ausgeschöpfte Rentenpotenzial dar (ähnlich der „joint value maximation“; Colombo 2003: 1210; Zajac und Olsen 1993: 137).³⁸

³⁸ Der Begriff ‚value‘ (Wert) wird in der Literatur sehr uneinheitlich verwendet. In der vorliegenden Arbeit bezeichnet der Begriff Wert die Werthaltigkeit einer Ressource. Werthaltigkeit alleine ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend für Wettbewerbsvorteile. Dafür bedarf es der Ausschöpfung des Rentenpotenzials einer Ressource; Rentenpotenzial umfasst neben der Werthaltigkeit auch Bedingungen der Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit und kann Wettbewerbsvorteile begründen.

Der zugrunde liegende Gedanke der Erlösmaximierung ist, dass gemeinsame Ressourcenverwendung einen höheren Erlös generieren kann als die Ressourcen für sich. Dies kann beispielsweise dann zutreffen, wenn die Ressourcen stark komplementär sind und ihre Verwendung intensiv aufeinander abgestimmt sein muss: Komplementarität einer Ressource zu einer anderen ist eine Quelle der Werthaltigkeit dieser Ressource. Deren Werthaltigkeit wiederum ist eine Bedingung für Rentenpotenzial, welches Wettbewerbsvorteile begründen kann (siehe auch Punkt 2.2.2.1 dieser Arbeit). Das Rentenpotenzial ist allerdings grundsätzlich bereits vorhanden, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Ein Mitarbeiter (Humanressource) verfügt *ex ante* über die Fähigkeit, den Hammer (physische Ressource) fachmännisch zu führen, und der Hammer *ex ante* über die ‚Fähigkeit‘, die geeignet ist, einen Nagel in das Brett zu treiben. Beide Ressourcen sind komplementär und in Verbindung miteinander werthaltig. In Abhängigkeit ihrer jeweiligen Seltenheit und Nicht-Substituierbarkeit weisen sie Rentenpotenzial auf. Doch erst die organisierte Verwendung ermöglicht die Realisierung dieses Potenzials.

Die Rentenrealisierung durch organisationale Mechanismen betrifft auch die Austauschbeziehung zwischen Akteuren: Werthaltigkeit von Ressourcen als Voraussetzung für Renten und Wettbewerbsvorteile basiert häufig auf der Komplementarität der Ressourcen zweier Akteure und wird somit – in Form erhöhter Erlöse und nicht nur minimaler Kosten – gemeinschaftlich geschaffen (Bettencourt, Ostrom, Brown und Roundtree 2002; Larsson und Bowen 1989; Norman und Ramírez 1994; Ramírez 1999). Es gilt:

„[W]hen the pursuit of transactional value necessitates higher transaction costs, and expected gains outweigh transaction cost considerations [...], interorganizational strategies having greater joint value will typically require the use of less efficient (from a transaction cost perspective) governance structure.” (Zajac und Olsen 1993: 138; Hervorhebung im Original, eigene Ergänzung)

Damit ist neben der Aneignung realisierter Renten eine weitere zentrale Rolle von Organisation geklärt: Koordinations- und Kontrollmechanismen sollen Ressourcen so zur Verwendung bringen, dass das ressourceninhärente Rentenpotenzial ausgeschöpft wird (Abbildung 3.2).

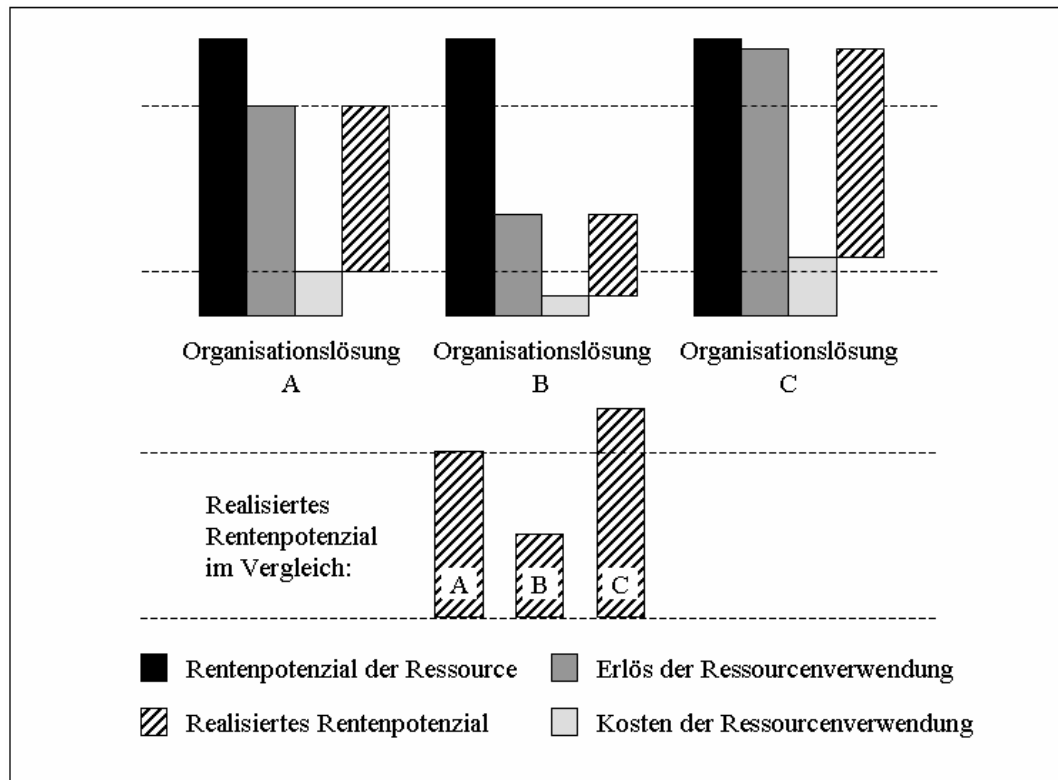


Abbildung 3.2: Unterschiedliche Erlös- und Kostenwirkungen organisationaler Lösungen bei der Realisierung von Rentenpotenzial (Quelle: eigene Darstellung)

Ein Primat von Organisation über die Strategie lässt sich daraus trotzdem nicht ableiten (Barney und Hesterly 1996: 123; Foss 1993: 132). Die Annahmen, dass Unternehmungen derselben Industrie mit identischen Leistungen unter Zuhilfenahme identischer Technologien identische Nachfrager bedienen, sind zu beschränkend und – wie die ressourcenorientierten Ansätze überzeugend argumentieren – unzutreffend. Bevor die Frage beantwortet wird, wie die Verwendung zu gestalten ist, muss geklärt werden, welche Ressourcen über welches strategische Rentenpotenzial verfügen. Es gilt:

„Minimizing transaction costs [oder die Maximierung der Erlöse] is of relatively little benefit if a firm has no transaction specific assets (including knowledge) that are highly valued by the market.“ (Barney und Hesterly 1996: 123; eigene Ergänzung)

Oder mit anderen Worten: Von Nichts kommt Nichts. Vor diesem Hintergrund verneint der vorliegende Ansatz, dass durch Mechanismen der Koordination und Kontrolle - Organisation – eine echte Erhöhung des Rentenpotenzials, wie es in dieser Arbeit definiert wurde, möglich ist. Der nächste Abschnitt verdeutlicht nochmals die Überlegungen, die diese Sichtweise begründen.

3.1.1.3 Erhöhung des Rentenpotenzials durch Organisation?

Rentengenerierung durch Koordination und Kontrolle beschränkt sich bisher auf die Ausschöpfung – Realisierung und Aneignung – des bestehenden Rentenpotenzials der Ressourcen. Können solche Mechanismen einen Beitrag zur Begründung von Renten über das in den Ressourcen vorhandene Rentenpotenzial hinaus liefern? Im Rahmen einer transaktionskostentheoretischen Betrachtung kommt dem Ausmaß spezifischer Investitionen eine essenzielle Bedeutung zu. Ist eine wertvolle Ressource für eine Verwendung / einen Verwender spezifisch (d.h. selten) und nicht-substituierbar, existiert Rentenpotenzial. Wenn Ressourcen nicht schon spezifisch für eine bestimmte Verwendung sind, sondern wenn sie für eine bestimmte Verwendung (oder Verwender) spezifisch *gemacht* werden, können durch die Investitionen der Partner Rentenpotenzial und in der Folge Wettbewerbsvorteile entstehen. Dies hat zwar Implikationen für die Gestaltung der Organisation der Ressourcenverwendung, bedeutet aber nicht, dass Organisation das Rentenpotenzial selbst beeinflusst (sehr wohl aber dessen Realisierung). Ändert sich die Spezifität der Ressource durch spezifische Investitionen im Verlauf der Transaktionsbeziehung, leitet sich daraus die Notwendigkeit zur Anpassung der Organisationsmechanismen ab.

Organisationsmechanismen wie Verfügungsrechtsstrukturen können Anreize so setzen, dass sie unerwünschtes Verhalten verhindern. Sie können dabei allerdings wertsteigernde Investitionen in einer bestehenden Austauschbeziehung unterdrücken – oder aber fördern (Alchian und Demsetz [1972] 1986: 149; Grossman und Hart 1986: 696). Solche Investitionen betreffen dann nicht nur die Koordination und Kontrolle, sondern auch die Produktion selbst: Sie können Produktionskosten erhöhen (oder senken) oder den wahrgenommenen Produktnutzen senken (oder erhöhen). Auch das Phänomen der ‚Fundamentalen Transformation‘ (Williamson 1985: 61f.) basiert auf einer ähnlichen Logik: Anfänglich unspezifische und wenig spezialisierte Ressourcen werden durch ‚automatische und ungeplante‘ Anpassungs- und Spezialisierungseffekte während der Austauschbeziehung spezifisch und spezialisiert und dadurch (möglicherweise) effizienter. Doch gehen solche Investitionen mit einer erhöhten Ausschöpfung des Rentenpotenzials oder gar mit einer tatsächlichen Rentenpotenzialerhöhung durch Wertsteigerung einher?

Die Antwort auf die *erste Teilfrage* lautet ‚Es kommt darauf an‘. Zur Erinnerung: Das Rentenpotenzial einer Ressource bemisst sich nicht dadurch, ob sie spezialisiert, vielseitig oder komplementär verwendet wird, sondern dadurch, inwieweit sie bei solcher Verwendung in

hohem Ausmaß wertsteigernde bzw. rentengenerierende Wirkungen entfalten kann. Kann sie dies nicht, sind Investitionen in eine spezialisiertere Verwendung, in Diversifikation zur vielseitigeren Verwendung oder in die gleichzeitige Verwendung vermeintlich komplementärer Ressourcen nicht wertsteigernd, sondern im besten Falle wertneutral, wahrscheinlich wertvernichtend (siehe Ressource I in Abbildung 3.3). Nur die Mechanismen, die diese wertsteigernden Effekte bei den Ressourcen, bei denen sie bestehen, ermöglichen, sind geeignet, Rentenpotenzial auszuschöpfen und Renten zu realisieren (wie bei Ressource II).

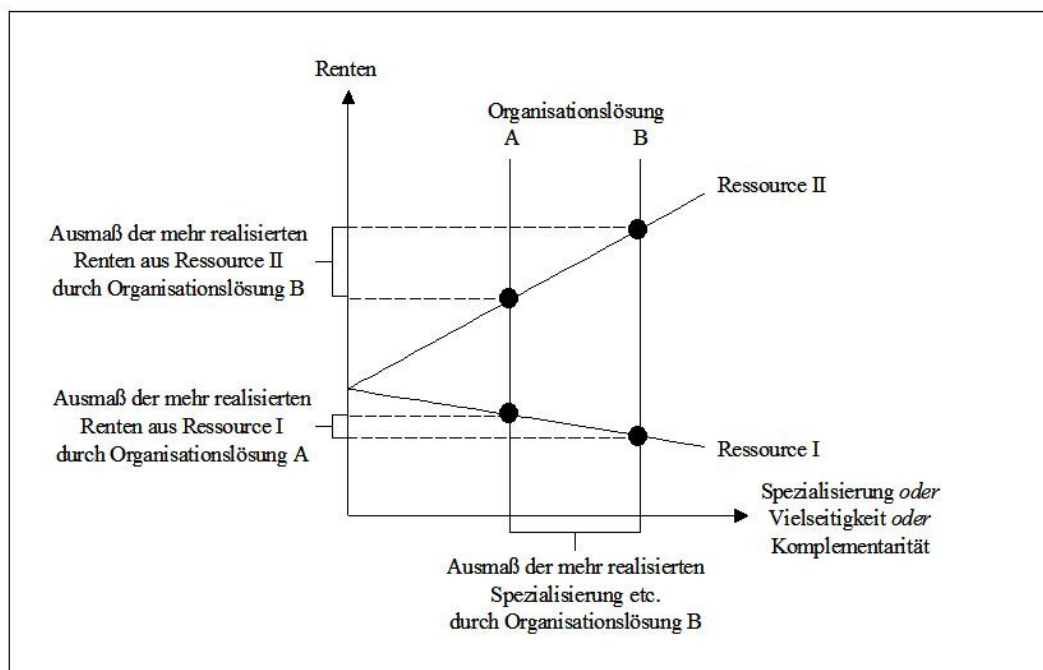


Abbildung 3.3: Erhöhte Ausschöpfung des Rentenpotenzials von Ressourcen bei unterschiedlichen Organisationslösungen (Quelle: eigene Darstellung)³⁹

Hinsichtlich der *zweiten Teilfrage* nach der Erhöhung des Rentenpotenzials muss die Antwort gemäß der hier angestrebten Konzeptualisierung von Renten und Organisation ‚Nein‘ lauten. Dazu müssten Organisationsmechanismen in der Lage sein, nicht nur den Punkt auf der Kurve der wertsteigernden Effekte hinsichtlich einer Ressource festzulegen, sondern den Kurvenverlauf selbst zu verändern (siehe Abbildung 3.4). Dies würde bedeuten, dass die identische Ressource bei identischer Organisationslösung aus irgendwelchen Gründen

³⁹ Der lineare Verlauf der Kurven dient nur der Veranschaulichung und impliziert keinen grundsätzlichen und allgemeingültigen linearen Zusammenhang zwischen Verwendung und Renten. Dies gilt auch für Abbildung 3.4.

einmal stärker (I') und einmal weniger stark (I) wertsteigernden Effekten unterliegt. Dies mag theoretisch möglich sein; Es ist jedoch unklar, welche Eigenschaften eines Akteurs, welche übergeordneten ‚Fähigkeiten‘ oder welche außerhalb des Modells liegenden Bedingungen dazu führen können. Wie schon unter Punkt 2.2.1 ausgeführt, bescheidet sich diese Arbeit deshalb mit dem Versuch der Klärung der Zusammenhänge auf der ersten Ebene.

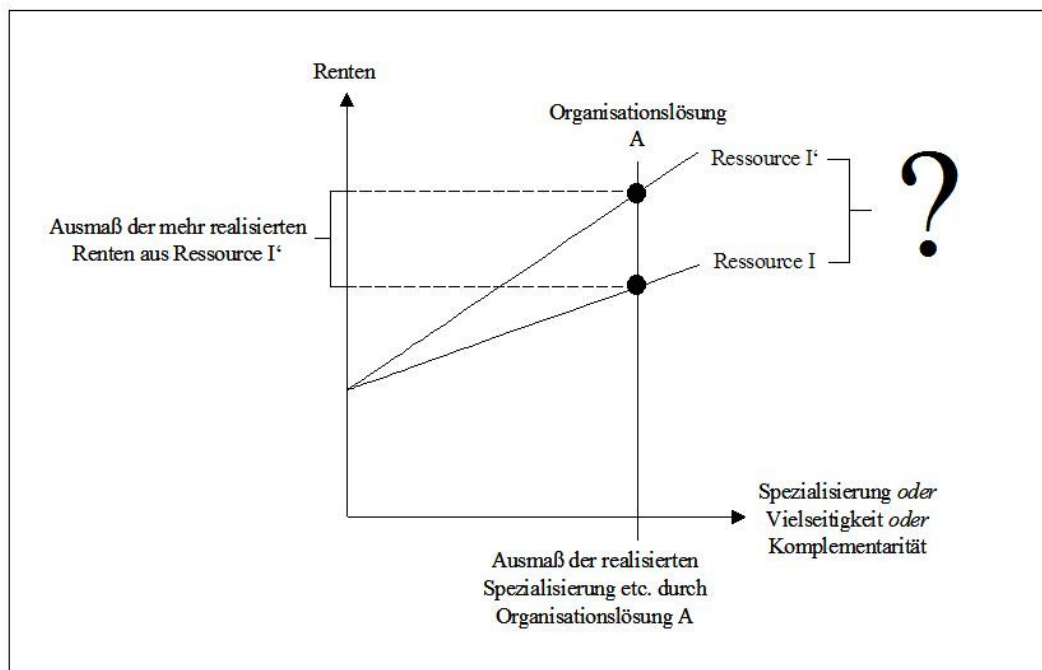


Abbildung 3.4: Erhöhtes Rentenpotenzial einer Ressource bei identischer Organisationslösung?
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Konzept der Realisierung von Rentenpotenzial ist dabei keineswegs nur statisch. In konsistenter Logik ermöglicht es auch die Abbildung dynamischer Entwicklungen während und innerhalb einer bestehenden organisierten Austauschbeziehung. Ein Akteur kann möglicherweise das bestehende Rentenpotenzial einer Ressource zunehmend ausschöpfen. Er bewegt sich entlang der Kurve in die richtige, die wertsteigernde, Richtung, indem er im Zeitablauf lernt, eine Ressource besser anzuwenden. Es ist auch möglich, diese Entwicklung unterschiedlich schnell zu durchlaufen und so früher oder später als mögliche Konkurrenten einen bestimmten Punkt auf der Kurve zu erreichen. Jede Ressourcenverwendung, die über die alleinige Anwendung der individuellen Fähigkeiten eines Akteurs hinausgeht, bedarf dazu Organisationsmechanismen im Sinne der Organisationstheorie. ‚Dynamisches

Organisieren' oder ‚Lernen zu Organisieren' führt somit zur verstärkten Ausschöpfung des Rentenpotenzials.⁴⁰

Ein weiterer Punkt ist die Werthaltigkeit bzw. das Rentenpotenzial, welches in den Institutionen bzw. Mechanismen der Organisation selbst liegen soll. Die wenig zielführende Konzeptualisierung als (möglicherweise sogar nicht-kontingente) wertvolle Ressource ist nicht Inhalt dieses Abschnitts; Es sei auf die umfassende Diskussion in Kapitel zwei verwiesen. Vielmehr stehen hier soziale bzw. soziologische Aspekte einer Austauschbeziehung im Mittelpunkt (Molm 2001).⁴¹ Vor allem in der Literatur zum Beziehungsmarketing wird argumentiert, dass die Partner dem Austausch an sich einen eigenen Wert zuweisen, d.h. dass kooperative, freundschaftliche Interaktion auch in geschäftlichen Austauschbeziehungen einen eigenen Wert und damit eine Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellt (Achrol und Kotler 1999; Dwyer, Schurr und Oh 1987; Grönroos 1997, 1994). Bei dieser Betrachtung verwischen die Grenzen zwischen Objekt und Gestaltung des Austauschs, weil interaktive organisationale Mechanismen auf der einen Seite den erlösmaximalen und kostenminimalen Austausch gewährleisten sollen und gleichzeitig selbst Quelle von Wert und möglicherweise Renten sind (Molm 2001: 269). Doch im Grunde gilt auch in der dem Beziehungsmarketing zugrunde liegenden Sozialen Austauschtheorie der soziale Wert – ganz wie der ökonomische – schlicht als Objekt und Output eines Austauschs, für dessen Erlangung die Akteure verschiedenen Alternativen und ihre Eignung vergleichen:

„Parties base their decision [...] on a comparative assessment of the value received from their motivational investments with the relationship and the expected returns from alternative options.“ (Gassenheimer, Houston und Davis 1998: 325)

Bei genauerer analytischer Betrachtung hat der Austausch auch hier keinen Wert an sich, sondern ist nur Kanal für Inhalte, hier jedoch für soziale oder emotionale.⁴² Dieser Litera-

⁴⁰ Die Prozesse, die dazu führen können, dass ein Akteur eine bessere Anwendung bzw. bessere Organisation der Ressourcenanwendung erkennt und umsetzt, sind nicht explizit Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Die Diskussion der Begründung von Wettbewerbsvorteilen kann erst auf dieser Meta-Ebene des Organisieren-Lernens geführt werden, wenn geklärt ist, was gelernt werden soll, d.h. unter welchen Bedingungen welche Organisationslösung vorteilhaft ist. Halten die in dieser Arbeit entwickelten Argumente einer kritischen Betrachtung stand, könnte das Lesen und Erlernen der hier entwickelten Inhalte (oder aller anderen Veröffentlichungen zu Strategie und Organisation) zur Erlangung dieser Meta-Fähigkeit beitragen (im Sinne einer „organizing competence“ bei Foss und Mahnke 2000a: 13). Siehe auch Gliederungspunkt 4.3 dieser Arbeit.

⁴¹ Für einen umfassenden Überblick über die Soziale Austauschtheorie siehe die Aufsatzsammlung von Cook (1987), kritisch dazu Heath (1976).

⁴² Wie fließend der Übergang zum ökonomischen Austausch sozialer Inhalte ist, zeigt das Beispiel des virtuellen Rendezvous-Vermittlers, der die „Illusion von Romantik“ gegen Mitgliedsgebühr verkauft (Gassenheimer, Houston und Davis 1998: 325).

turstrang wird nicht weiter vertieft, weil der rein soziale Austausch nicht im Fokus der hier zu behandelnden Forschungsfragen steht. Allerdings verfügt auch ein ökonomischer Austausch über soziale Komponenten: Wo diese bedeutsam sind für die Effektivität und Effizienz eines ökonomischen Austauschs, werden sie aufgenommen. Dazu erweist sich aber das organisationsökonomische Gedankengut, ergänzt durch soziologische bzw. institutionalistische Erkenntnisse, als ausreichend.

Es bleibt dabei: Mechanismen der Koordination und Kontrolle haben in dem hier zu entwickelnden Bezugsrahmen einen bedeutenden Anteil an der Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile durch Realisierung und Aneignung strategischer Renten. Sie können aber keine Renten über das bereits bestehende Potenzial der Ressourcen hinaus generieren.

3.1.2 Grenzen der Unternehmung: Vertikale und Horizontale Integration

Wettbewerbsvorteile durch Organisation ergeben sich, so die Erkenntnis aus dem vorigen Abschnitt, wenn die Koordination und Kontrollmechanismen die Realisierung und Aneignung des Rentenpotenzials von Ressourcen bewerkstelligen können. Noch weitgehend unklar ist, welche Mechanismen der Koordination, Anreizung und Kontrolle dazu jeweils geeignet sind: Besonders die Institution der Unternehmung und insbesondere die Gründe für ihre Existenz haben im Schrifttum häufig und früh Aufmerksamkeit erfahren (Coase [1937] 1993: 19). Innerhalb der organisationsökonomischen Forschung ist es vor allem die Transaktionskostentheorie (Coase 1937; Williamson 1985, 1975), die sich mit der Existenz und den Grenzen der Unternehmung beschäftigt. Organisationsökonomische Ansätze möchten dabei in erster Linie die Wahl der Institution Unternehmung und ihre Ausdehnung erklären; Nur zufällig ergibt sich daraus auch ein Leistungsprogramm der Unternehmung. Ergänzt um die Erfolgswirkung des gefundenen Integrationsgrades gelangt man leicht zum Untersuchungsgegenstand der strategischen Diversifikationsforschung, die sich der Erklärung und Erfolgswirksamkeit von Art und Ausmaß des Leistungsprogramms widmen; Nur zufällig impliziert dieses die Wahl der Institution Unternehmung als Mechanismus zur Koordination und Kontrolle. Trotz der geradezu gegensätzlichen Begriffe Diversifikation / Integration ähneln sich die Erklärungsziele also.

Vertikale und horizontale Grenzen der Unternehmung:

Das zentrale Anwendungsgebiet der Transaktionskostentheorie stellt die vertikale Integration dar, also die Steuerung und Kontrolle zusätzlicher Wertschöpfungsaktivitäten durch

die Institution der Unternehmung, die einer bereits auf diese Weise gesteuerten Wertschöpfungsaktivität vor- oder nachgelagert sind (Williamson 1985, 1979, 1975). Damit füllt die Transaktionskostentheorie die Lücken hinsichtlich Richtung und Modus von Diversifikation, die die traditionelle strategische Diversifikationsforschung mit ihrer Schwerpunktsetzung auf die horizontale oder laterale Diversifikation als Frage des Leistungsprogramms lässt (siehe Punkt 2.1.2). Allerdings sind organisationsökonomische, insbesondere transaktionskostentheoretische, Argumente auch auf Fragen der horizontalen Integration (Diversifikation) übertragbar (Teece 1982, 1980): „This is because the principal differences between vertical integration and diversification relate simply to the types of transactions being internalized.” (Teece 1980: 224). Wie schon zuvor erläutert, können Ressourcen über Rentenpotenzial verfügen aufgrund von u.a. Vielseitigkeits- oder Komplementaritätseffekten. Deren Realisierung und Aneignung erfordert möglicherweise, aber nicht zwangsläufig, die Institution Unternehmung. Die rentengenerierenden Eigenschaften von Ressourcen haben ohne das gleichzeitige Auftreten von Marktversagen allerdings keinen Einfluss auf die Grenzen der Unternehmung, da marktliche Lösungen wie beispielsweise der Verkauf von Lizenzen diese Renten u.U. genauso gut zuwege bringen können (Grant 2002a: 83; Montgomery 1994: 167; Teece 1980: 225). Insofern gilt der Klärung der Bedingungen, unter denen Integration die angemessene Organisationslösung darstellt, besondere Aufmerksamkeit.

Gründe für Integration:

Frühe Erklärungen führen technologische Ursachen für vertikale Integration ins Feld (Williamson 1985: 125). Sie basieren auf der Konzeptualisierung der Firma als Produktionsfunktion; Sie ist der Betreiber dieser Funktion, die mehrere Ressourcen als Input zu einem gemeinsamen Output in einer Funktion vereinigt (Perry 1989: 187). Fragen der Organisation werden nicht thematisiert, das Eigentum an den Ressourcen durch die Firma wird implizit unterstellt. Aus organisationsökonomischer Sicht ist die Eigenerstellung bzw. Integration einer Ressource oder Aktivität aber nur dann sinnvoll, wenn durch die Wahl der Institution Unternehmung der zugrunde liegende Austausch effizient abgewickelt werden kann. Während also Eigenschaften von Ressourcen in der Produktionsfunktion das Rentenpotenzial bestimmen, ermöglicht vertikale oder horizontale Integration – unter gewissen, noch genauer zu spezifizierenden Bedingungen – durch effiziente und effektive Verwendung die Realisierung des Potenzials (Silverman 1999: 1112). Gleichzeitig gewährleis-

tet die Wahl der Institution Unternehmung die Aneignung von (residualen) Renten durch den gemeinsamen Ressourceneigentümer (Montgomery und Wernerfelt 1988: 624).

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zum Zusammenhang zwischen vertikaler Integration und Unternehmenserfolg sind als uneinheitlich und widersprüchlich zu bezeichnen (Buvik und John 2000: 52; D'Aveni und Ravenscraft 1994: 1168; für einen umfassenden Überblick siehe Fischer 1992, Mahoney 1992a). Das Ausmaß der horizontalen oder vertikalen Integration allein scheint kein sinnvoller Indikator für Unternehmenserfolg zu sein: Vielmehr weist Integration unterschiedliche Organisationskosteneffizienz auf (Hoskisson, Hitt, Wan und Yiu 1999: 434). Dies ist ein Beleg für die Bedeutung von Bedingungsfaktoren der Über- und Unterlegenheit der Institution Unternehmung.

Integration, Unternehmung und Organisationsmechanismen:

Durch die Beschränkung auf die Erfolgswirkung von Integration bleibt die strategische Fragestellung unbeantwortet, ob die zu integrierende Ressource – gerade in Hinblick auf die Verknüpfung mit den bestehenden Ressourcen eines Akteurs – überhaupt über Rentenpotenzial verfügt. Dies ist eine Kernfragestellung der ressourcenorientierten Ansätze im ‚Strategischen Management‘. Weiterhin besteht im Rahmen der organisationsökonomischen Forschung zur Theorie der Unternehmung und ihren Grenzen weitgehend Unklarheit und Uneinigkeit, welche Organisationsmechanismen im Detail die Integration, also die Institution ‚Unternehmung‘ versus Institution ‚Markt‘, ausmachen. Wie lassen sich ferner all die in der Realität beobachtbaren Mischformen abbilden? Wie bewerkstelligen welche Organisationsmechanismen Rentenrealisierung und Aneignung? Der Beantwortung dieser Fragen widmet sich der folgende Gliederungspunkt.

3.1.3 Organisation: Mechanismen der Kontrolle, Anreizung und Koordination

Was ist Organisation? Welche Mechanismen oder Instrumente kontrollieren, koordinieren und motivieren auf welche Weise ökonomische Aktivitäten? Als Startpunkt für Konzeptualisierungen von Organisation im Rahmen organisationsökonomischer Ansätze lässt sich die klassische Dichotomie von Markt und Unternehmung identifizieren, ersterer gemeinhin definiert durch den Einsatz des Preismechanismus, letztere durch den Einsatz hierarchisch-autoritärer Weisung (Adler 2001: 219). Markt und Unternehmung gelten dabei zunächst als stabile, in sich geschlossene Organisationskonzepte, die im Rahmen einer ökonomischen

Analyse gegenüber zu stellen sind („discrete structural alternatives“; Williamson 1991a: 269). Versteht man Markt und Unternehmung als die Extrempunkte eines Kontinuums, lassen sich Allianzen, Franchisesysteme, Joint Ventures und Netzwerke als Mischformen oder Hybride aus Markt und Unternehmung abbilden (Hennart 1993; Jarillo 1993, 1988; Thorelli 1986; Williamson 1991a; Zenger und Hesterly 1997). Diese Mischformen, die auf die Gestaltung inter-organisationaler Beziehungen abstellen, ziehen in großem Maße das Interesse der organisationstheoretischen Forschung auf sich (Alter und Hage 1993; Boris und Jemysen 1989; Ebers und Jarillo 1997; Oliver und Ebers 1998; Park 1996; Thompson 2003). Insbesondere wird den Fragen nachgegangen, ob hybride Organisationslösungen auf einem Kontinuum zwischen Markt und Unternehmung abbildbar sind; ob sie eine gänzlich neue und eigenständige Institution bilden; oder ob es Organisationsmechanismen gibt, aus deren Zusammenstellung sich die jeweiligen Organisationsformen ergeben.

Intensiv und durchaus kontrovers diskutiert das Schrifttum in diesem Zusammenhang auch die Rolle von Vertrauen und Normen (Chiles und McMackin 1996; Ebers 1997; Jones, Hesterly und Borgatti 1997; Granovetter 1985; Ouchi 1980, 1979; Nooteboom 1996; Ring und Van den Ven 1992, 1989; Williamson 1993).⁴³ Besonders die Frage, ob vertragliche und relationale Komponenten eher substituierende oder komplementäre oder – in Abhängigkeit anderer Faktoren – beide Formen von Beziehungen aufweisen, beschäftigt Organisationsforscher. Cannon, Achrol und Gundlach (2000) beispielsweise untersuchen die Wirkung von vertraglichen Formen der Steuerung basierend in erster Linie auf Transaktionskostentheorie und sozialen Verhaltensnormen auf den Erfolg von inter-organisationaler Zusammenarbeit. Sie belegen eine pluralistische Konzeption von Organisation sowie die Komplementarität relationaler und vertraglicher Elemente unter der Bedingung hoher Transaktionsunsicherheit. Ihr gemeinsames Auftreten erweist sich als erfolgreicher als „reine“ Formen. Offen bleibt die Klärung des Phänomens, wann die beiden Kategorien als Komplement und wann als Substitut agieren (ibid. 191). Diese Frage untersuchen Poppo und Zenger (2002) in ihrer Studie. Auch sie belegen zunächst, dass relationale und vertragliche Elemente komplementär zueinander auftreten. Sie entdecken aber auch, dass spezifische Investitionen nicht mit höherem Ausmaß relationaler Steuerung zusammentreffen

⁴³ Für konzeptionelle Überlegungen jüngerer Datums zu Arten und Rolle von Vertrauen siehe auch Adler 2001; Arino, de la Torre und Ring 2001; Blois 2002; Das und Teng 2001; Dirks und Ferrin 2001; Faulkner 2001; Jeffries und Reed 2000; Jones 2001; McEvily, Perrone und Zaheer 2003a/b; Nooteboom 2002; Thompson 2003 sowie die Gliederungspunkte 3.1.3.3 und 3.2.2.2 dieser Arbeit.

bzw. diese nur dann auftritt, wenn hohe Unsicherheit herrscht. Die Erkenntnisse dieser Arbeit möchten zur weiteren Klärung dieser Zusammenhänge beitragen.⁴⁴

Folgende Tabelle 3.1 liefert einen unvollständigen Überblick über einige zentrale Veröffentlichungen vornehmlich institutionenökonomischer Prägung zu Konzeptualisierungen von Institutionen der Organisation und Koordinations- und Kontrollmechanismen. Wie schon bei Ressourcenkategorien und Eigenschaften und aus denselben Gründen wählt auch diese Darstellung die englischsprachigen Originalbezeichnungen der jeweiligen Autoren.

Autoren	Institutionen / Mechanismen	Autoren	Institutionen / Mechanismen
Adler 2001	Konfiguration aus → Coordination mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Market / price • Hierarchy / authority • Community / trust 	Bradach und Eccles 1989	Konfiguration aus → Control mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Price • Authority • Trust
Chi 1994	Konfiguration aus → Value creation mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Reputation • Apportionment of residual claimancy → Value appropriation mechanisms <ul style="list-style-type: none"> • Distribution of control rights • Assignment of residual control 	Das und Teng 2001	Allianz als Konfiguration aus → Risk reduction mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Trust <ul style="list-style-type: none"> ◦ Goodwill trust ◦ Competence trust • Control <ul style="list-style-type: none"> ◦ Behaviour control ◦ Output control ◦ Social control
Dekker 2004	Konfiguration aus → Appropriation and coordination (value creation) mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Formal outcome control <ul style="list-style-type: none"> ◦ Goal setting ◦ Incentive structures ◦ Performance monitoring and rewarding • Formal behavior control <ul style="list-style-type: none"> ◦ Structural specifications ◦ Behavior monitoring and rewarding • Social control <ul style="list-style-type: none"> ◦ Partner selection ◦ Trust ◦ Trust building 	Grandori 1997	Konfiguration aus → Coordination mechanisms (formal / informal): <ul style="list-style-type: none"> • Price, gaming, voting • Authority relations, agency relations • Peer group, negotiation • Rules and norms → Allocation of property rights: <ul style="list-style-type: none"> • Asset ownership

Tabelle 3.1: Überblick über Konzeptualisierungen von Institutionen der Organisation und Organisationsmechanismen und -eigenschaften (Quelle: eigene Darstellung)

⁴⁴ Für weitere anekdotische und empirische Belege zur Relevanz und Wirkung von Vertrauen siehe Carney 1998; Dyer 1997; Dyer und Chu 2003; Fryxell, Dooley und Vryza 2002; Malhotra und Murhighan 2002; Perrone, Zaheer und McEvily 2003; Zaheer, McEvily und Perrone 1998; Zaheer und Venkatraman 1995.

Autoren	Institutionen / Mechanismen	Autoren	Institutionen / Mechanismen
Langlois und Robertson 1995	Konfiguration aus → Ownership integration: • Asset ownership → Coordination integration: • Type of contract	Macneil 1978 / 1983	<ul style="list-style-type: none"> • Classical contract law (CC) • Neoclassical contract law (NC) • Relational contracting (RC) Als Konfiguration aus → ⁴⁵ Normen: <ul style="list-style-type: none"> • Role integrity • Reciprocity • Implementation of planning • Effectuation of consent • Flexibility • Contractual solidarity • Restitution, reliance and expectation interests • Creation and restraint of power • Propriety of means • Harmonisation with the social matrix
Ouchi 1979	Forms: <ul style="list-style-type: none"> • Market (M) • Bureaucracy (B) • Clan (C) Control mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Social requirements <ul style="list-style-type: none"> ◦ Reciprocity (M, B, C) ◦ Authority (B, C) ◦ Shared values / beliefs (C) • Informational requirements <ul style="list-style-type: none"> ◦ Prices (M) ◦ Rules (B) ◦ Traditions (C) 	Sobrero und Schrader 1998	Konfiguration aus → Contractual coordination (exchange of rights): <ul style="list-style-type: none"> • Type of legal agreement • Length of legal agreement • Specificity of legal agreement • Distribution of information rights → Procedural coordination (exchange of information): <ul style="list-style-type: none"> • Frequency of information transfer • Timing of information transfer • Directionality of information transfer • Means of information transfer
Stinchcombe 1985	Konfiguration aus → Elements of contracts: <ul style="list-style-type: none"> • Command structures and authority systems • Incentive systems, rewards • Standard operating procedures • Dispute resolution procedures • Pricing 	Thompson 2003	Konfiguration aus → <ul style="list-style-type: none"> • Market / competition / price • Hierarchy / command / authority • Network / cooperation / consensus / mutuality
Williamson 1985 / 1991	Forms: <ul style="list-style-type: none"> • Market (M) • Hierarchy (H) • Hybrid Instruments: <ul style="list-style-type: none"> • Incentive intensity (M high, H low) • Administrative controls (M low, H high) Performance Attributes: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation, autonomous (M high, H low) • Adaptation, cooperative (M low, H high) 		

Tabelle 3.1f.: Überblick über Konzeptualisierungen von Institutionen der Organisation und Organisationsmechanismen und -eigenschaften (Quelle: eigene Darstellung)

Thompson (2003: 13f.) plädiert für eine schrittweise Auflösung der Gruppierung von Markt mit Wettbewerb / Preis, Hierarchie mit Befehl / Autorität sowie Netzwerk mit Kooperation / Konsens / Gegenseitigkeit. Die analytische Trennung von Formen und Mechanismen ermöglicht eine konzeptionell belastbare und gleichzeitig realitätsnähere Abbildung

⁴⁵ Im Grunde sind in der Logik Macneils relationale Verträge keine diskrete Vertragskategorie. Vielmehr sind alle Vertragsbeziehungen ‚relational‘ und unterscheiden sich durch die Ausprägung der hier aufgeführten allgemeingültigen Normen. „‚Relational‘ is, however, a very complicated (and, it must be said, overall confusingly expressed) term in that [Macneils] work.“ (Campbell 2001: 20; eigene Ergänzung). Für eine weitergehende Auseinandersetzung mit dem Werk Ian Macneils sei, neben Campbell (2001), auch auf Blois (2002) verwiesen.

von Organisation (ähnlich bei Adler 2001; Bradach und Eccles 1989). Überhaupt scheint sich, vor allem in den jüngeren Veröffentlichungen, die Ansicht durchgesetzt zu haben, dass a) eher Konfigurationen mehrerer unterschiedlicher Mechanismen eine Vielzahl (zumindest mehr als drei) von Organisationsformen abbilden, und dass b) Organisationsformen bzw. ihre konstituierenden Mechanismen neben Anreiz- und Kontrollaufgaben auch Koordinationsaufgaben erfüllen. So betonen einige Autoren den Kontrollaspekt (Bradach und Eccles 1989; Ouchi 1979) bzw. kategorisieren Mechanismen zur Verteilung von Residualgewinnen (Anreizstrukturen) und solchen zur Verteilung von Kontrollrechten (Chi 1994), bei anderen steht ein eher qualitativer Koordinationsaspekt gleichberechtigt daneben. Langlois und Robertson (1995: 10) beispielsweise wählen eine Aufteilung zwischen „ownership integration“ und „coordination integration“: Während erstere eher Kontroll- und Anreizfunktion hat, liegt die Bedeutung der zweiten in der Art und Weise der Abstimmung zwischen den Austauschpartnern.⁴⁶ Sobrero und Schrader (1998) extrahieren aus ihrer Meta-Analyse von Untersuchungen zu inter-organisationalen Beziehungen ebenfalls statische, vertraglich fixierte Verfügungsrechtsstrukturen sowie prozessuale Organisationsmechanismen zum Informationsaustausch (Koordination) als fundamentale Dimensionen. Ähnlich argumentiert Grandori (1997), die die Dimensionen Eigentum zur Verteilung von Verfügungsrechten (Anreizwirkung) sowie Koordination mit einer Vielzahl unterschiedlicher Mechanismen unterscheidet. Zusätzlich postulieren einige Autoren einen qualitativen Unterschied zwischen diesen Mechanismen in der ihnen unterstellten Wirkung auf das Ergebnis des Austauschs: Während anreiz- und kontrollorientierte Organisationsmechanismen geeignet scheinen, die möglichen Aneignungsprobleme zu lösen, haben die koordinationsbezogenen Mechanismen eher wertschaffende Funktion. Diese Sichtweise findet sich sowohl in konzeptionellen (Borys und Jemison 1989; Dyer und Singh 1998; Demsetz 1993; Foss 1999b, 1993; Grandori 2001a, 1997; Madhok 1996; Madhok und Tallman 1998), als auch empirischen Arbeiten (Gulati und Singh 1998; Mellewigt, Madhok und Weibel 2004, Poppo und Zenger 2002)⁴⁷. In diesem Zusammenhang erfahren auch kontingenztheoretische Argumente eine Renaissance (beispielsweise Galbraith 1977 und Thomp-

⁴⁶ Dabei leiten sie die zweite Dimension vom hierarchischen Vertragskonzept ab. Aus der langfristigen Orientierung und geringen inhaltlichen Determiniertheit schließen die Autoren, dass dort eine bewusste und kontinuierliche Abstimmung zwischen den Partnern notwendig ist.

⁴⁷ Chi 1994 sieht das aufgrund seiner Konzeptualisierung wiederum anders: Für ihn haben Anreize wertschaffende, Kontrolle hingegen wertaneignende Funktion. Koordination im Sinne des Zusammenführens von Ressourcen taucht in seinem Modell nicht auf.

son 1967 bei Bensaou und Venkatraman 1995; Dekker 2004; Grandori 1997; Gulati und Singh 1998).

Im Rahmen der Theorie der Verfügungsrechte übt die Spezifikation und Verteilung der Verfügungsrechte an einer Ressource Einfluss auf die Kontroll- und Anreizstrukturen eines Austauschs bzw. gemeinschaftlicher Produktion aus (Alchian und Demsetz 1972; Furubotn und Pejovich 1974, 1972). Können diese Verfügungsrechte eindeutig spezifiziert und zugeordnet werden, ist eine effiziente Ressourcenallokation gewährleistet. Ist dies nicht der Fall, tritt an deren Stelle die Verteilung der residualen, nicht eindeutig spezifizierten Verfügungsrechte über das Eigentum an den Ressourcen (Grossmann und Hart 1986; Hart 1993; Holmström und Tirole 1989). Aus agenturtheoretischer Sicht geht es um die Verringerung von Informationsasymmetrie durch *ex ante* Auswahl geeigneter Informations- und Kontrollmechanismen sowie um die Überbrückung von Zieldivergenzen zwischen den Akteuren durch die Installation geeigneter Anreizstrukturen (Fama 1980; Fama und Jensen 1983; Jensen und Meckling 1976). Gelingt dies, sind die Agenturkosten minimal und der Austausch effizient. Ähnlich argumentiert die Transaktionskostentheorie, die bestimmten institutionellen Arrangements – neben deren inhärenten Anpassungsfähigkeit – ein bestimmtes Ausmaß bürokratischer Kontrolle und Anreizintensität zuordnet. Diese bedingen deren Effizienz zur Abwicklung von Transaktionen (Williamson 1991a, 1985).

Die klassischen organisationsökonomischen Ansätze stellen demnach Spezifikation und Verteilung von organisationalen Kontroll- und Anreizmechanismen in den Mittelpunkt ihrer Erklärungsfiguren: Wer kontrolliert und reizt an in welcher Form? Die richtige Antwort auf diese Frage soll die Realisierung von spezifiziertem Wert bzw. von Renten sicherstellen, indem ertrags- bzw. rentenmindernde Abweichungen vom spezifizierten Ergebnis vermieden werden; Gleichzeitig dienen die Mechanismen der Aneignung der generierten Renten durch den auftraggebenden Akteur (Chi 1994: 280; Gulati und Singh 1998: 782; Dekker 2004: 29; Sobrero und Schrader 1998: 590). Inwieweit die Spezifikation und Verteilung von Kontroll- und Anreizmechanismen bzw. -rechten auch zur Erlössteigerung und damit zur erhöhten Realisierung von Rentenpotenzial führen kann, wird von diesen selten thematisiert, ist aber ebenfalls Inhalt der folgenden Abschnitte.

Die folgenden Erläuterungen vermeiden weitgehend die vereinfachende und teilweise inkorrekte Konzeptualisierung von Organisation als Markt oder Unternehmung (Bradach und Eccles 1989; Demsetz 1993; Thompson 2003). Sie wenden sich den verschiedenen Mecha-

nismen einzeln zu und setzen sie in Bezug zu diesen Konzepten. Das Ordnungsprinzip der nächsten Abschnitte entspringt folgenden Überlegungen: Abschnitt 3.1.3.1 betrachtet die vertragliche Manifestation von Verfügungsrechten in Form von spezifizierten Kontroll- und Anreizmechanismen. Im Anschluss (Abschnitt 3.1.3.2) folgt die Diskussion der Verteilung dieser Verfügungsrechte – spezifiziert oder residual – und ihrer Wirkung. In einem knappen Exkurs (3.1.3.3) erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Einstufung von Vertrauen und verwandten Konzepten als informale Mechanismen der Kontrolle und Koordination.

3.1.3.1 Spezifikation von Verfügungsrechten: Mechanismen der Kontrolle und Anreizung

Die organisationsökonomischen Ansätze treffen in den seltensten Fällen genaue Aussagen darüber, wie die organisationalen Entscheidungs- und Kontrollinstrumente im Einzelnen aussehen. Einen Anhaltspunkt liefern Verträge – und die klassische situative Organisationstheorie. Verträge spezifizieren – neben der Verteilung – auch den Inhalt von Entscheidungs-, Kontroll- sowie Aneignungsrechten zwischen den Akteuren eines Austauschs bzw. der gemeinsamen Ressourcennutzung und finden sich sowohl zwischen als auch innerhalb von Unternehmungen (Bradach und Eccles 1989: 103; Sobrero und Schrader 1998: 587; Stinchcombe 1985: 167; Williamson 1985: 30). Organisationstheoretische Anleihen helfen bei der Identifikation von Wirkungsweisen und Anwendungsbedingungen von Kontrollmechanismen und deren koordinativer Wirkung. Im Folgenden werden zunächst diese Mechanismen erläutert. Im Anschluss daran stehen Anreizmechanismen zur Untersuchung an.

Kontrollmechanismen:

Eine erste nützliche Kategorisierung von formalen Kontrollmechanismen ist die Unterscheidung von *Ergebnis- und Verhaltenskontrolle* (Das und Teng 2001; Dekker 2004; Heide 1994; Ouchi 1979): Verhaltenskontrolle soll sicherstellen, dass der Prozess der Leistungserbringung durch einen Akteur wie vereinbart vonstatten geht, Ergebniskontrolle soll die Bewertung des Outputs aus diesem Prozess ermöglichen. Eine Voraussetzung für jede Art von Kontrolle ist zunächst die Spezifikation von Zielen, d.h. gewünschten Ergebnissen, die durch den Austausch erreicht werden sollen (Das und Teng 1998: 506; Dekker 2004: 32; Ouchi 1979: 846, Stinchcombe 1985: 137). Gleiches gilt für die vertragliche Sicherstellung und Kontrolle erwünschter Verhaltensweisen. Die Spezifikation von Zielen eines Aus-

tauschs ist notwendig, um die Erfüllung und gegebenenfalls Abweichungen im Ergebnis oder Verhalten erfassen zu können.

Ergebniskontrolle:

Sind Ziele im Sinne erwünschter Ergebnisse vertraglich spezifiziert, ist die Zielerreichung zu prüfen, beispielsweise durch die vertragliche Vereinbarung und Installation von Mechanismen zur Ergebnismessung wie Qualitätsprüfungen und / oder Rechnungswesensysteme. Die Spezifikation des angestrebten Ergebnisses, also die inhaltliche Festlegung von Leistung und Gegenleistung durch die Akteure, und die Kontrolle der Zielerreichung können dabei auf verschiedene Art und Weise vonstatten gehen – in Abhängigkeit der Verteilung und Form der betreffenden Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsrechte.

Die genuine Art der Steuerung eines Austauschs über Ergebnisspezifikation und -kontrolle ist der Preismechanismus: Ein Preis umfasst im Idealfall alle notwendige Information zur Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle eines Austauschs (Grandori 1997: 33; Hennart 1993: 533). Idealerweise spiegelt er exakt den Wert einer Leistung wider, so dass sich der ‚einkaufende‘ Akteur nicht um die Bewertung und Kontrolle interner Abläufe oder Ressourcen des potenziellen Partners sorgen muss. Es reicht aus, den Preis der nach den Ergebnisgrößen Qualität und Menge vollkommen spezifizierten (standardisierten) Leistung mit den Preisen anderer Anbieter zu vergleichen. Die Prüfung der Einhaltung von Menge, Qualität und Preis findet auf beiden Seiten quasi zeitgleich mit dem Austausch statt (‚gekauft wie gesehen‘) und verursacht keinen zusätzlichen Aufwand: „[...] sharp in by agreement, sharp out by pay and performance“ (Ring und Van de Ven 1992: 486). Die Kosten der Zielspezifikation (‚agreement‘) und der Ergebniskontrolle bei Nutzung des Preismechanismus sind gering (Ouchi 1979: 835).

Das Auftreten von Preisen zur Ergebniskontrolle erlaubt keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Verteilung der Entscheidungs- und Kontrollrechte und ist damit weder hinreichende noch notwendige Bedingung für den Befund ‚Markt‘ bzw. ‚Nicht Unternehmung.‘ (Brach und Eccles 1989: 101; Demsetz 1993: 160; Hennart 1993: 531). Mengen, Qualitäten und sogar Preise können in Unternehmungen *autoritär* diktiert werden (Stinchcombe 1985: 125). Diese sind dann natürlich keine Markt- oder Wettbewerbspreise mehr, da der direkte

Vergleich mit anderen Anbietern fehlt.⁴⁸ Nichtsdestotrotz erstrecken sich Spezifikation und Kontrolle ausschließlich auf Ergebnisgrößen.

Verhaltenskontrolle:

Preise im Sinne von monetären Bewertungsmaßstäben dienen auch zur Verhaltenskontrolle, nämlich dann, wenn nicht mehr das Ergebnis des Prozesses, sondern der Input in den Prozess durch einen Akteur maßgeblich für die Bestimmung der Gegenleistung ist. Die Preise von Inputs sind die Kosten des Leistungserstellungsprozesses (Stinchcombe 1985: 156). Voraussetzung ist allerdings auch hier, dass bestimmte Ziele hinsichtlich des Inputs festgelegt sind, da sonst auch bei der Bepreisung von Input eine Kontrolle der Erfüllung oder Abweichung vertraglicher Vereinbarungen nicht möglich ist.

Über die Kontrolle des Inputs hinaus geht die Kontrolle des Verhaltens bzw. des Prozesses an sich. Erneut muss zuvor die Spezifikation des Prozesses erfolgen, an den ein Akteur sich zu halten hat. Diese Form der Verhaltenskontrolle spielt im Rahmen von Austauschbeziehung zweier autonom – dezentral – entscheidender Partner (also im Markt) durchaus eine Rolle, nur dass diese selbst über die Gestaltung ihres ‚Verhaltens‘ und ihrer Leistungserstellungsprozesse entscheiden (siehe Verteilung von Kontrollrechten). Von diesem Fall abgesehen manifestiert sich *ex ante* Verhaltenskontrolle – oder zunächst Verhaltensfestlegung – in der Bestimmung bzw. Planung von Programmen und formalen Regeln (Butler und Carney 1983: 219; Das und Teng 1998: 506; Dekker 2004: 32; Gulati und Singh 1998: 785f.; Stinchcombe 1985: 136). Die Einhaltung dieser Verfahrensrichtlinien und Pläne ist im nächsten Schritt, analog zur Kontrolle von Ergebnissen, mit Hilfe von Berichtsstrukturen und Kontrollverfahren wie direkter Beobachtung o.ä. zu überprüfen (Das und Teng 1998: 506f.).⁴⁹

Mechanismen der Verhaltenskontrolle entsprechen damit Koordinationsmechanismen, die Akteuren zur Anleitung von Ressourcenkombinationen dienen sollen:

„Coordination means control [...]; it refers to methods that regulate the work system within and between organizations or organizational units.“ (Alter und Hage 1993: 93).

⁴⁸ Allerdings orientiert man sich bei der Bestimmung des Preises nicht selten an den tatsächlichen Marktpreisen vergleichbarer Leistungen.

⁴⁹ Diese Formen der Verhaltenfestlegung und -kontrolle weist Williamson (1991a: 280) dem Institutionellen Arrangement ‚Unternehmung‘ zu. Obwohl dies sicherlich dort häufig anzutreffende Mechanismen sind, sind sie doch nicht auf Unternehmungen beschränkt.

Zum einen erfordert die *ex post* Kontrolle die *ex ante* Definition von formalen Verhaltensregeln, die – wie ausgeführt – die Form geplanter und formalisierter Regeln annehmen können („plans“, Butler und Carney 1983: 219). Dabei setzen Spezifikation und Kontrolle von Input und Prozess voraus, dass der abnehmende Akteur ausreichende Kenntnisse über das gewünschte zielführende Verhalten des Austauschpartners besitzt (Das und Teng 2001: 259; Langlois und Foss 1999: 203).⁵⁰ Zum anderen können in Verträgen auch Mechanismen spezifiziert sein, die das Verhalten der Akteure gerade nicht *ex ante* festlegen, sondern die das *ex post* angemessene Verhalten über einseitige Weisungsbeziehungen („authority relations“, Grandori 1997: 35; „hierarchy“, Hennart 1993: 534; „command structures“, Stinchcombe 1985: 156) oder beidseitige Kommunikation („mutual adjustments“, Butler und Carney 1983: 219; „meetings“, Stinchcombe 1985: 135) gewährleisten sollen.⁵¹ Auch wenn die vertragliche Vereinbarung von Kontrollmechanismen wenig darüber aussagt, wie die Koordination zwischen der Vertragspartnern tatsächlich abläuft (Sobrero und Schrader 1998: 590), so bietet diese Ansatzpunkte für die Berücksichtigung von Eigenschaften, Wirkungsweisen und Bedingungsfaktoren der verschiedenen Mechanismen.

Exkurs – Kontingenztheoretische Perspektiven von Kontrolle und Koordination:

An dieser Stelle erscheint ein Exkurs in die kontingenztheoretisch inspirierten Formen von Koordinationsmechanismen angebracht, die auch im Rahmen des organisationsökonomischen Gedankenguts verstärkt Aufmerksamkeit erfahren (Bensaou und Venkatraman 1995; Borys und Jemison 1989; Colombo 2003; Dyer 1997; Gulati und Singh 1998; Sobrero und Schrader 1998). Kern des Arguments ist, dass neben der Anreizwirkung der Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten die qualitative Koordinationswirkung solcher Mechanismen im Sinne von besserer Ressourcenkombination, Wissensaustausch und Lernen von großer Bedeutung v.a. für die Erlösgenerierung und damit Rentenausschöpfung ist. Da gerade die Koordination zusammenhängender Ressourcen und Aktivitäten (→ Aufgaben) ein zentraler Untersuchungsgegenstand des Kontingenz- bzw. Situativen Ansatzes in der Or-

⁵⁰ Dieser Punkt ist für die Wahl eines Mechanismus von großer Bedeutung. Die Kontrollierbarkeit von Ergebnissen oder Verhalten ist nicht nur bedingt durch die Eigenschaften der Leistung, sondern auch durch die Eigenschaften von Akteuren. Diese Thematik wird bei der Behandlung der Kontrolle physischer Ressourcen kurz sowie bei der Diskussion der begrenzten Rationalität bzw. begrenzter kognitiver Kompetenz der Akteure umfassend aufgegriffen.

⁵¹ In eine ähnliche Richtung geht auch Williamson (1991a), wenn er die inhärente Anpassungsfähigkeit von Organisationsformen diskutiert (Williamson 1991a: 277ff.). Allerdings wird nicht klar, welche Mechanismen diese Anpassung leisten (außer „fiat“, ibd.: 279) und warum gerade Autoritätsbeziehungen in der Unternehmung besser geeignet sind, *gegenseitige* (bilaterale, kooperative) Anpassung zu gestatten.

organisationstheorie ist, verwundert es nicht, wenn moderne Erklärungsfiguren zu inter-organisationalen Beziehungen darauf zurückgreifen:

„Despite its focus on the intraorganizational level, the structural contingency perspective can be transferred to the inter-organizational level [..].“ (Sobrero und Schrader 1998: 591).

Neben den Erkenntnissen zur Koordination von Aufgaben bei interdependenten Ressourcen (Thompson 1967) und zur Beziehung zwischen Informationsverarbeitungsbedarf und -kapazität (Galbraith 1977) finden sich Perrows (1967) Zusammenhänge zwischen Aufgabenmerkmalen und Koordinationsmechanismen ebenso wie die Erkenntnisse von March und Simon (1958) zu den von ihnen identifizierten zwei generischen Arten der Koordination durch Pläne (*ex ante*) oder durch Feedback (*ex post*).

Einfache Regeln (u.U. mit Preisen als Informationsträger), mehr oder weniger komplexe Pläne und Verfahren, autoritäre Anweisungen und schließlich Formen der gegenseitigen Anpassung weisen – in Abhängigkeit von noch zu klärenden Bedingungsfaktoren der Austauschbeziehung – ein unterschiedliches Aufwands-Erlösverhältnis auf (Borys und Jemison 1989: 241; Butler und Carney 1983: 219; Casson 1997: 35). Das relevante Merkmal von Koordinationsmechanismen ist dabei deren Kapazität zur Speicherung, Mitteilung und/oder Verarbeitung von Information (Alter und Hage 1993: 92; Bensaou und Venkatraman 1995: 1473; Butler und Carney 1983: 218; Dyer 1997: 546; Galbraith 1977: 40; Grandori 2001a: 383; Sobrero und Schrader 1998: 591). Diese wiederum bemisst sich durch die Häufigkeit und Richtung des Informationsaustauschs sowie die Art des gewählten Mechanismus' (Kanal, Form, Mittel, Medium, etc.); Dieser weist idealtypisch ein bestimmtes Ausmaß an Formalisierung, Reichhaltigkeit und inhaltlicher Spezifikation auf (Bensaou und Venkatraman 1995: 1475; Sobrero und Schrader 1998: 593). Die Informationsverarbeitungskapazität eines Koordinationsmechanismus ist dabei eine Potenzialgröße. Sie bestimmt die mögliche Effektivität des Informationsaustauschs im Rahmen einer Ressourcenkombination oder -übertragung (Daft und Lengel 1986: 560; Rice 1992: 481).⁵² Dem gegenüber steht der Aufwand zur Installation und Nutzung der Koordinationsmechanismen (Ouchi 1979: 840).

⁵² Diese Sichtweise von Koordination wird auch als „Information Richness Theory“ oder „Media Richness Theory“ bezeichnet. Sie wurde maßgeblich von Daft und Lengel (1986, 1984) entwickelt und basiert auf Erkenntnissen Perrows (1967) und Galbraiths (1977, 1973). Für eine weitergehende Beschäftigung sei bspw. auf Trevino, Daft und Lengel (1990), Webster und Trevino (1995) sowie Trevino, Webster und Stein (2000) verwiesen.

Tabelle 3.2 zeigt eine Systematik der Koordinationsmechanismen und ihre Kapazitäts- und aufwandsrelevanten Eigenschaften, die im Folgenden erläutert werden.

	Mechanismen			
	Regeln und Preise	Pläne und Verfahren	Persönliche Weisung	Gegenseitige Abstimmung
Kapazität				
Häufigkeit	Niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch
Richtung	Autonom	Unilateral	Unilateral	Bilateral
Formalisierungsgrad	Hoch	Hoch	Mittel	Niedrig
Reichhaltigkeit	Niedrig	Mittel	Hoch	Hoch
Aufwand				
Installation	Gering	Hoch	Gering	Hoch
Nutzung	Gering	Gering	Mittel	Hoch

Tabelle 3.2: Kapazitäts- und aufwandsrelevante Eigenschaften von Koordinationsmechanismen
(Quelle: eigene Darstellung)

Preise werden erst dann zu Koordinationsmechanismen, wenn sie mit einer einfachen Entscheidungsregel verknüpft werden:

„In fact, one can say that the use of price as carrier of information is simpler still, but this symbol has to be used in conjunction with a simple rule, the rule being: when confronted with a choice between goods, buy the cheapest providing that the desired standard of quality is met.”
(Butler und Carney 1983: 219).

Die Kapazität von einfachen *Regeln und Preisen* zur Bewältigung von Informationsverarbeitungsbedarf in einer Austauschbeziehung ist (bewusst) gering gehalten (Grandori 2001b: 99). Die Häufigkeit des Informationsaustauschs zwischen den Partnern ist niedrig, der Preis als Informationsträger ist i.d.R. vollständig formalisiert und spezifiziert nur das Notwendigste. Die Entscheidungsregel an sich muss nicht formal vorliegen und liegt beim jeweiligen Akteur selbst. Aufgrund seiner Einfachheit ist auch die Reichhaltigkeit des Mechanismus gering. Der Aufwand zur Installation ist niedrig, da Preise i.d.R. auch nicht speziell für eine Austauschbeziehung anfallen. Einfache Regeln und Preise sind im Rahmen einer Austauschbeziehung auch mit dem tendenziell geringsten Aufwand zur Nutzung verbunden (Ouchi 1979: 835). Anfänglich hoher oder nachträglich erhöhter Informationsaus-

tausch oder -verarbeitungsbedarf können allerdings durch Regeln und Preise nicht bewältigt werden.

Mit Hilfe von *Plänen und Verfahren* zur Verhaltenskontrolle legt der auftraggebende Partner die Art und Weise des Ressourcenaustauschs oder der Ressourcenkombination einseitig formal – und im Idealfall einmalig – fest (Butler und Carney 1983: 219). Die Häufigkeit des Informationsaustauschs zwischen den Partnern ist niedrig und soll gerade durch die Festlegung gering gehalten werden, der Aufwand der Nutzung dieser Mechanismen ist deshalb eher gering. Allerdings sind Pläne und Verfahren durchaus reichhaltig genug, komplexe Abläufe informatorisch abzubilden. Sie erfordern allerdings eine gute *ex ante* Kenntnis der notwendigen Inputs und Abläufe und verursachen einen hohen Aufwand zur ihrer Installation. Erweist sich zusätzlicher Informationsaustausch als notwendig, verursachen Anpassungen zusätzlichen Aufwand und führen zu steigenden ‚Koordinations-Stückkosten‘.

Persönliche Weisungen gehen ebenfalls einseitig von einem Partner aus. Sie sind hierarchisch-autoritär begründet, inhaltlich weniger stark festgelegt und deshalb mit einem *ex ante* geringerem Aufwand verbunden (Grandori 1997: 35; Hennart 1993: 534; Stinchcombe 1985: 156). Zudem sind sie *ex post* flexibler und ermöglichen einen häufigeren Informationsaustausch als Pläne und Verfahren. Im Falle eines direkten Kontakts verfügen sie über eine hohe Reichhaltigkeit. Ist sehr häufiger Informationsaustausch notwendig, führen sie allerdings schnell zur Überlastung des bestimmenden Partners, zum einen zeitlich, zum anderen möglicherweise kognitiv, da erneut eine genaue Kenntnis der notwendigen Inputs und Abläufe vonnöten ist. Der Aufwand der Nutzung kann deshalb als mittel bewertet werden.

Mechanismen der gegenseitigen Abstimmung (Butler und Carney 1983: 219; Stinchcombe 1985: 135) ermöglichen häufigen und bilateralen Informationsaustausch und sind inhaltlich am wenigsten festgelegt. Auch wenn der Aufwand zur *ex ante* Spezifizierung und Formalisierung der Inhalte damit eher gering ist, so ist die Installation der Mechanismen, d.h. die Definition von Abläufen, Verantwortlichkeiten, Zusammensetzung der Teamsitzungen etc. hoch. Da die *ex post* Flexibilität aufgrund des bilateralen Charakters der Koordination der Ressourcenkombination oder des -transfers hoch ist, sind genaue Kenntnisse der notwendigen Inputs und Abläufe des jeweils anderen Partners *ex ante* nicht in dem Ausmaß notwendig wie z.B. bei Plänen und Verfahren. Hieraus ergibt sich jedoch ein sehr hoher Aufwand

der Nutzung insbesondere dann, wenn zur gegenseitigen Abstimmung *ex post* das Kennen und Verstehen der Abläufe des jeweils anderen notwendig ist.

Nach der Bestimmung von Instrumenten der Ergebnis- und Verhaltenskontrolle und Koordination als Ausdruck von Entscheidungs- und Kontrollrechten stehen in den folgenden Abschnitten Anreizmechanismen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese legen im weitesten Sinne die Art und das Ausmaß der Aneignungsrechte an den Gewinnen aus dem Einsatz einer Ressource fest.

Anreizmechanismen:

Anreizmechanismen sollen dafür sorgen, dass sich die Akteure im Rahmen einer Austauschbeziehung zielkonform verhalten. Sie tun dies – im Gegensatz zu den oben diskutierten Punkten – nicht durch direkte Kontrolle der Erbringung der vereinbarten Leistung (Ergebnis oder Verhalten), sondern dadurch, dass sie mögliche unterschiedliche Ziele der Akteure konvergieren lassen. Verfügen die Akteure über identische Ziele hinsichtlich der Austauschbeziehung, maximiert nutzenmaximierendes Verhalten eines Akteurs gleichzeitig den Nutzen des anderen. Eine Ergebniskontrolle oder gar Verhaltenskontrolle ist nicht nötig und verursacht unnötige Kosten. Es stellt sich die Frage, welcher Natur die gestellten Anreize sind, d.h. in welchem Ausmaß welche Arten von Anreizen vertraglich spezifiziert sind.

Erster Ausgangspunkt für die Bewertung der Anreizproblematik ist die Art der (monetären) Gegenleistung, d.h. die *Form der Entlohnung*, die im Rahmen eines ökonomischen Austauschs vereinbart wurde (Dekker 2004: 32; Ring und Van de Ven 1989: 179; Stinchcombe 1985: 160). Die Be- oder Entlohnung von Ergebnissen ist dabei an das Erreichen von festgelegten Outputgrößen geknüpft, die Be- oder Entlohnung von Verhalten an das Erfüllen von input- oder prozessbezogenen Verhaltensspezifikationen. Ausgangspunkt für die Entlohnung von Verhaltensweisen ist die inputbezogene Verhaltenskontrolle auf Basis von „Non-Market Pricing“ oder „Cost Pricing“ Mechanismen (Stinchcombe 1985: 164). Neben monetären (Stunden- oder Kostensatz, Gehalt) können auch nicht-monetäre Anreize (Beförderungen o.ä.) zum Einsatz kommen (Williamson 1985: 146).

Garantien oder Sicherheiten stellen eine weitere Form von Anreizmechanismen dar (Williamson 1985: 167). Auch sie sind geeignet, die Ziele der Austauschpartner aufeinander abzustimmen, indem sie Abweichungen von der vereinbarten Leistung sanktionieren. Aus einer Management-Perspektive besonders relevant sind vertragliche Vereinbarungen, die

über die gesetzlichen Normen und Sanktionen zur Vertragserfüllung hinausgehen. Solche hierarchisch anmutenden Sanktionen erfreuen sich auch in sonst als marktlich beschriebenen Austauschbeziehungen großer Beliebtheit, beispielsweise in Form von Vertragsstrafen bei verspäteter Fertigstellung in der Bauindustrie (Stinchcombe 1985: 161). Ein weiteres Beispiel sind verlängerte Gewährleistungsfristen, wenn sich die Qualität einer Leistung erst über einen längeren Zeitraum beurteilen lässt. Mögliche negative Konsequenzen aus einer minderwertigen Leistung, die das Ausmaß der Wertaneignung des abnehmenden Akteurs negativ beeinflussen können, werden so an den Verursacher der Wertminderung weitergegeben und führen bei diesem zu einer geringeren Aneignung aus dem jetzt absolut geringeren realisierten Wert.

Anreizsysteme drücken damit eine vertragliche *ex ante* Spezifikation und Umverteilung von Aneignungsrechten im weitesten Sinne aus, indem der auftraggebende Akteur seinen Austauschpartner an seinem Gewinn durch die Leistung des Partners – mehr oder weniger direkt – teilhaben lässt.

Die Wirkung von Kontroll- und Anreizmechanismen:

Welche Wirkung haben nun die verschiedenen Formen der Kontrolle und Anreizsetzung auf die Akteure einer Austauschbeziehung? Bei *Ergebniskontrolle und -anreizen* in Form von Preisen erfüllt der vertraglich spezifizierte Preis Entscheidungs-, und Kontroll- und Anreizfunktion. Indem der Preis den Wert des spezifizierten Outputs bemisst, besteht für den anbietenden Akteur 1.) der Anreiz zur effizienten Ressourcenallokation: Jede Kosteneinsparung macht sich direkt in höheren Gewinnen bemerkbar, jede Kostenerhöhung senkt die Gewinne: Der Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung ist eng und transparent; 2.) der Anreiz, die Leistung auch in der vereinbarten Form zu erbringen, da nur sie für den Abnehmer den vollen Wert darstellt und damit den Preis rechtfertigt: Fehlten der Leistung zentrale Eigenschaften, käme der Austausch – bei angenommener vollkommener Information – entweder nicht oder nur zu einem geringeren Preis zustande. Die im Grunde divergierenden Ziele der beteiligten Akteure werden über den Preismechanismus eingenordet.

Der Preismechanismus verfügt bei *ex ante* vollständig feststehendem und messbarem Wert über eine auf Märkten oder in der Unternehmung im Grunde gleich hohe Anreizintensität zur effizienten Ressourcenallokation (Bradach und Eccles 1989: 101; Grossman und Hart

1986: 693; Hennart 1993: 541).⁵³ Sind Ergebnis und Wert *ex ante* nicht vollständig spezifiziert- und/oder messbar, ergeben sich bei Anwendung des Preismechanismus kontraproduktive Anreize, die sich auf zweierlei Art und Weise negativ auf die Ergebnisse der Austauschbeziehung auswirken können: 1.) Es besteht der Negativ-Anreiz des ‚cheating‘, d.h. eine Partei stellt eine minderwertige Leistung zum vereinbarten Preis zur Verfügung; Dieses Verhalten erhöht den relativen Anteil des jeweiligen Akteurs an der Wertaneignung. 2.) Bei vereinbartem Preis besteht weiterhin der Negativ-Anreiz, jede wertsteigernde Aktivität (z.B. Innovationen) zu unterlassen; Jeder noch so große Mehrwert, selbst wenn er nur mit minimalem Mehraufwand verknüpft ist, bleibt im Festpreis unberücksichtigt. In diesen Fällen erbringen Ergebniskontrolle und -anreize nicht die gewünschte Wirkung. Nicht nur, dass die Einhaltung der Vereinbarungen nicht gewährleistet werden kann: Die Anreize sind vielmehr so gesetzt, dass einzig und allein eine Abweichung nach unten für den Akteur ökonomisch sinnvoll ist. Im Rahmen vertraglich spezifizierter Verfügungsrechte rückt zunächst das Verhalten als Objekt für die Definition von Leistung und Gegenleistung ins Zentrum.

Vorteil von Mechanismen der *Verhaltenskontrolle und -anreizung* ist, dass die Definition der Gegenleistung auf Basis von Inputs den Austauschpartner dazu anreizt, genau diese in Art und Menge spezifizierten Inputs in seinen Leistungserstellungsprozess einzubringen. Dadurch und durch die fehlende Ergebnisfestlegung fällt die Gefahr von Betrügereien (‚cheating‘) hinsichtlich der Zielerreichung gering aus; ein Mehr oder Weniger an Output verändert die Aneignung durch den Akteur nicht, die Anreizintensität im Sinne Williams (1991a: 279) ist niedrig.

Bei vollkommener Spezifikation des Verhaltens bestehen selbst bei divergierenden Zielen kaum Spielräume für Abweichungen hinsichtlich der Bereitstellung des Inputs. Ist diese Spezifikation aber nicht möglich, ergeben sich negative Folgen aus der geringen Anreizintensität von Verhaltensanreizen. Denn während der ‚einkaufende‘ Akteur schlussendlich an einem möglichst hohen Output des Partners bei definiertem Input durch den Partner interessiert ist, strebt dieser aufgrund der Belohnung von Inputs – bei Bedeutungslosigkeit des

⁵³ Da Williamson (1991a, 1985) den Preismechanismus ausschließlich dem Markt zuweist, verfügt bei ihm nur diese Institution über hohe Anreizintensität. Auch wenn der Preismechanismus besonders häufig in Märkten auftritt, so finden sich nicht selten Beispiele für die Nutzung zentralisierter Preismechanismen in der Unternehmung wie Stücklohn-Vereinbarungen oder Profit-Center Strukturen (Bradach und Eccles 1989: 101; Hennart 1993: 541). Aufschlussreich dazu auch die – in einem anderen Zusammenhang stehende – Argumentation von Grossman und Hart (1986: 693), die ein Beispiel für die exakte Replikation des Preismechanismus in einer Unternehmung liefern. Siehe dazu auch die Diskussion residualer Verfügungsrechte im Laufe dieses Abschnitts.

Outputs – einen möglichst hohen Input (Einkommensmaximierung) an. Bei unvollständiger *ex ante* Spezifizierbarkeit des Verhaltens führt dies dazu, dass der Akteur 1.) keine Vorteile in einem besonders effizienten Umgang mit seiner Ressource ‚Arbeitskraft‘ sieht, wenn er höhere wie niedrigere Kosten ‚weiterreichen‘ kann bzw. muss (d.h. Absitzen der Arbeitszeit, Anhäufen von Überstunden, Berechnung von Mehraufwand) und 2.) keinen Anlass hat, auf die Erfüllung oder gar Übererfüllung bestimmter Outputgrößen hinzuarbeiten, da die Belohnung im Extremfall völlig unabhängig vom Ergebnis des Verhaltens gewährt wird. Als Gegenmittel dient die Verknüpfung inputbezogener Verhaltensanreize mit Ergebniskontrolle und -anreizen, um so die Zieldivergenz zu verringern, oder aber die Ergänzung monetärer Verhaltensanreize um weitere, eher qualitative und aufwändige Mechanismen zur Verhaltenskontrolle und zur Bewertung und Belohnung von Verhalten (wie 360° Beurteilungen, ‚Peer‘ Bewertungen, in Verbindung mit daran geknüpften Anreizen).

Die Verbindung zwischen Kontrollmechanismen und Anreizen ist eng. Abgesehen davon, dass jeweils die Messbarkeit der Bewertungsgrundlage gegeben sein muss (Ergebnisse oder Verhaltensweisen), sind Formen der Kontrolle kaum unabhängig von der Art der Anreizinstrumente wählbar. Für einen Akteur, der auf Basis seiner Ergebnisse entlohnt wird, sind Vorgaben hinsichtlich seines Verhaltens inakzeptabel (Hennart 1993: 534).⁵⁴ Wird hingegen das Verhalten entlohnt, wird der Akteur Mechanismen der direkten Verhaltenskontrolle von Seiten des Austauschpartners billigen.

Die bisherigen Ausführungen behandeln Mechanismen der Ergebnis- und Verhaltenskontrolle inklusive der dazugehörenden Anreize, die sich für eine bestimmte Austauschbeziehung nach Form und Inhalt *ex ante* spezifizieren lassen. Die Frage der Verteilung der dazugehörigen Verfügungsrechte und deren Wirkung bedarf aber noch einer eingehenderen Betrachtung. Ungeklärt ist ferner, wie Organisation der Problematik entgegen kann, wenn im Rahmen eines Austauschs – wie bereits des öfteren angedeutet – weder Inhalt noch Form der angemessenen Kontroll- und Anreizmechanismen vollständig bestimmbar sind. Diesen Fragen widmet sich der folgende Abschnitt zur Verteilung spezifizierter und residualer Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsrechte.

⁵⁴ Das Auseinanderfallen von „Verantwortlich sein“ und „Verantwortlich gemacht werden“ scheint in der Praxis trotzdem keine Seltenheit zu sein.

3.1.3.2 Verteilung von spezifizierten und residualen Verfügungsrechten

Verträge definieren nicht nur die Form der einzusetzenden Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsmechanismen, sondern auch die Verteilung der jeweiligen Verfügungsrechte, d.h. die Bestimmung desjenigen Akteurs, der entscheidet, kontrolliert und aneignet. Häufig findet in der Literatur – v.a. im Zusammenhang mit dem Einsatz des Preismechanismus, aber genauso bei Autoritätsbeziehungen – eine unglückliche Verquickung von Spezifikation und Verteilung von Verfügungsrechten statt (Grandori 1997: 35; Hennart 1993: 531). Im Folgenden wird deshalb zunächst untersucht, wie die Verteilung der spezifizierten Rechte auf die Akteure und den Austausch wirkt. Darauf folgt die Betrachtung von residualen Verfügungsrechten, die dann relevant werden, wenn nicht alle Aspekte des Austauschs vollkommen vertraglich spezifiziert werden können. Die Verteilung von Verfügungsrechten – egal ob spezifiziert oder residual – hat dabei in erster Linie Anreizwirkung und verfügt im Gegensatz zum Ausmaß der Spezifikation von Entscheidungs- und Kontrollmechanismen über keine direkte Kontrollwirkung.

Verteilung spezifizierter Verfügungsrechte:

Die *Dezentralisierung* aller (spezifizierten und residualen) Verfügungsrechte – und nicht der Preis – ist das definierende Merkmal des Marktes:

*„The actors in this model [perfekter Markt] maximize utility or wealth and they do so in complete disregard of the decisions of others or, indeed, of even the existence of others. The same decisions follow from the same prices (and technology) whether or not anyone else is ‘out there’ reacting to these parameters. [...] Its appropriate name is perfect **decentralization**.“*
(Demsetz 1993: 160; Hervorhebung im Original, eigene Ergänzung).

Der Preis allein ist kein Hinweis auf die Nutzung der Institution Markt (Bradach und Eccles 1989: 101; Hennart 1993: 531), sondern – wie zuvor argumentiert – eher eine minimalistische Form der vollkommenen Spezifikation der Vertragsinhalte bzw. der Austauschbedingungen (Butler und Carney 1983: 219). Der Preis auf einem Markt, zu dem ein Anbieter seine Leistung feil bietet und zu dem ein Nachfrager einkauft, ist die Schnittstelle am Ende zweier getrennter (und deswegen dezentraler) Leistungs- und Entscheidungsprozesse. Die Zielübereinstimmung ist zufällig. Für diese Art von Austausch sind weitere elaborierte Kontrollmechanismen i.d.R. weder vorgesehen noch notwendig.⁵⁵ Bei vollkommener De-

⁵⁵ Auf der Ebene der Umwelt institutionalisierte rechtliche oder soziale Normen (wie Vertragsgesetzgebung, staatlich vorgeschriebene Gewährleistungsfristen, hanseatisches Kaufmannsprinzip o.ä.) bleiben hier unberücksichtigt.

zentralisierung auf Märkten finden sich demnach keine Vertragsklauseln zur Verhaltenskontrolle.⁵⁶

Der Dezentralisierung von Entscheidungsrechten über die Spezifikation von Ergebnissen und Verhaltensweisen steht die *Zentralisierung* solcher Rechte gegenüber. Dies bedeutet im ersten Fall, dass es nicht mehr nur zu einer zufälligen Übereinstimmung der Zielspezifikation zweier unabhängiger Akteure kommt, sondern dass ein Austauschpartner dem anderen die Ergebnisgrößen vorgibt, d.h. Mengen, Qualitäten und unter Umständen sogar Preise (Stinchcombe 1985: 125). Diese sind dann natürlich keine echten Markt- oder Wettbewerbspreise mehr, da der direkte Vergleich mit anderen Anbietern fehlt.⁵⁷ Im zweiten Fall werden Verhaltens- und Inputvorgaben sowie Bezahlung / Entlohnung zentralisiert vorgegeben. Diese firmieren dann als Kosten(preise) und fungieren als Mechanismus der Verhaltenskontrolle und -anreizung. Auch das Recht zur Festlegung und Kontrolle von Verhalten im Sinne von konkreten Abläufen (Verfahren) kann bei einem Akteur zentralisiert sein.

Das Recht, Ergebnisse und Ergebnisanreize zu spezifizieren und kontrollieren, kann also bei zwei autonomen Akteuren liegen (bzw. bei der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes) oder zentralisiert sein. Der Preismechanismus ist hierfür das Mittel der Wahl. Das Recht zur Festlegung und Kontrolle von Verhalten kann ebenfalls dezentralisiert oder zentralisiert sein. Diese Mechanismen zwischen zwei Akteuren sind erst dann beobachtbar, wenn sie nicht mehr gänzlich dezentral verteilt sind, sondern in geteilter oder zentralisierter Form vorliegen und deshalb vertraglich expliziert werden (müssen). Wer diese Entscheidungs- und Kontrollrechte innehat, lässt keine endgültigen Schlüsse darüber zu, welche Mechanismen festgelegt werden. Da aber der Verteilung von Verfügungsrechten selbst bereits organisationale Wirkung unterstellt wird, widmet sich der nächste Abschnitt dieser Thematik. Da ferner ein enger Wirkzusammenhang zwischen der Verteilung spezifischer und residualer Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsrechte besteht, werden beide Arten in der späteren Diskussion gemeinsam aufgegriffen.

⁵⁶ Aus Sicht der Austauschbeziehung existieren hier nur vollkommen dezentralisierte ‚residuale‘ Rechte zur Verhaltenskontrolle; dazu im weiteren Verlauf dieses Gliederungspunkts mehr.

⁵⁷ Allerdings orientiert man sich bei der Bestimmung des Preises nicht selten an den tatsächlichen Marktpreisen vergleichbarer Leistungen.

Wirkung der Verteilung spezifizierter Verfügungsrechte:

Bei unterstellter Nutzenmaximierung und bei Messbarkeit der Outputs aus einem Ressourcenaustausch oder -einsatz setzt die Dezentralisierung von spezifizierter Ergebniskontrolle und -anreizen (Preismechanismus auf Märkten) in erster Linie den Anreiz zur Einhaltung von Vereinbarungen zwischen den Akteuren innerhalb einer diskreten Austauschbeziehung (siehe auch vorigen Gliederungspunkt zur idealtypischen Wirkung von Preisen). Aus dynamischer Perspektive besteht u.U. sogar der Anreiz zu Produktinnovation und wertsteigernden Verbesserungen, da ein in der nächsten Austauschbeziehung höherer Outputwert zu höherem Preis und gegebenenfalls Aneignung durch den jeweiligen Ressourceneigentümer führt. Schließlich entscheiden die Akteure selbst, welche Leistungen sie zu welchem Preis ‚auf den Markt‘ bringen oder ‚auf dem Markt‘ erwerben wollen. Sind Ergebnisspezifikation und -anreize hingegen zentralisiert, entscheidet ein Akteur darüber, welche Leistung der Partner zu welchem Preis zur Verfügung stellen oder einbringen soll. Der Anreiz zu wertsteigernden Produktinnovationen aus Eigeninitiative geht verloren oder schwächt sich ab, da diese nicht bzw. nicht direkt zu höheren Preisen und damit – bei höherem Wert und gleich bleibenden Preis – zu einem geringeren relativen Anteil der Aneignung für den jeweiligen Akteur führen.

Was gilt für die Anreizwirkung der Verteilung spezifizierter Mechanismen der Verhaltenskontrolle? Mit ausschließlicher Nutzung des Preismechanismus (s.o.) geht die vollkommene Dezentralisierung der Entscheidungsmacht darüber, welche Abläufe und Prozesse zum gewünschten Ergebnis führen, einher. So entsteht der Anreiz zu (kosten)effizientem Einsatz der Ressourcen beim anbietenden Akteur, selbst wenn Preise zentral vorgegeben sind. Ist auch die Ergebniskontrolle und -anreizung (Preisgestaltung) dezentral, wirkt sich der Anreiz beim Akteur auch hinsichtlich Prozessinnovationen aus, die den (Brutto)Erlös des Ressourceneinsatzes durch Produktverbesserungen (Qualität, Funktionalität, etc.) und höheren Preis verbessern. Sind Verfügungsrechte zur Verhaltenssteuerung und -entlohnung *zentralisiert* spezifiziert, ist analog zur zentralen Ergebniskontrolle und -entlohnung der Anreiz zu erhöhtem Einsatz und Wertsteigerung gering. Ebenso geht der Anreiz zu kosten-effizientem Ressourceneinsatz verloren.

Die Verteilung der spezifizierten Verfügungsrechte sagt wenig darüber aus, wie ein bestimmter Ressourcentransfer oder eine Ressourcenkombination konkret in effektiver und effizienter Weise zu kontrollieren und zu koordinieren ist. Diesen Aspekt beleuchtete

Punkt 3.1.3.1 und insbesondere der Exkurs zu den kontingenztheoretischen Koordinationsmechanismen. Die folgenden Abschnitte widmen sich nun der Verteilung residualer Verfügungsrechte und deren Wirkung.

Verteilung residualer Verfügungsrechte:

Nicht immer lassen sich Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsrechte *ex ante* spezifizieren und verteilen. Diese Situation ist der Ausgangspunkt der Theorie der unvollständigen Verträge, die postuliert, dass über die vertraglich spezifizierten Rechte hinaus residuale Rechte bestehen, die für die effiziente Organisation des Austauschs oder der gemeinsamen Leistungserbringung relevant sind (Grossman und Hart 1986: 691). Residuale Rechte verteilen Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsrechte in Fällen, die nicht durch vertraglich spezifizierte Rechte abgedeckt sind. Das Eigentum an Ressourcen ist dabei der zentrale Mechanismus. In diesem Zusammenhang ist nun eine Unterscheidung zwischen physischen bzw. intangiblen, aber nicht-humanen Ressourcen auf der einen und humanen Ressourcen bzw. Akteuren auf der anderen Seite notwendig: Nur an den erstgenannten ist Eigentum möglich (Holmström und Tirole 1989: 72).

Während bei vertraglich spezifizierten Rechten Kontroll- und Anreizmechanismen getrennt voneinander gestaltbar sind (Hart 1993: 143), ist diese Trennung hinsichtlich residualer Verfügungsrechte an physischen Ressourcen nicht aufrecht zu erhalten (Holmström und Tirole 1989: 74). Zentrales Instrument zur Verteilung residualer Rechte an *physischen Ressourcen* ist das *Eigentum* an ihnen. Mit ihm erwirbt ein Akteur alle Rechte an der Nutzung und dem Ergebnis aus der Nutzung dieser Ressourcen: „A *property right* on an asset, i.e. its ownership, is a bundle of decision rights.“ (Tirole 1999: 743; Hervorhebung im Original). Die Übertragung des Eigentums an *Humanressourcen* ist jedoch – außerhalb der Sklaverei, und selbst dann eingeschränkt – nicht möglich (Furubotn und Richter 1997: 81; Holmström und Tirole 1989: 72). Andere Konstrukte sind notwendig zur Definition und Übertragung residualer Verfügungsrechte in Gestalt des Angestelltenverhältnisses bzw. Arbeitsvertrags:

„In particular, an employer-employee relationships differs from a contractor-contractee relationship in the allocation of residual rights of control over actions. [...] many details of the job to be carried out are left to the employers discretion; that is, the employer has many of the residual rights of control.“ (Grossman und Hart 1986: 717).

Nachdem also spezifizierte Verträge einen Teil der Verfügungsrechte umverteilt haben, bleiben die nicht spezifizierten residualen Rechte beim Ressourceneigentümer bzw. beim Arbeitgeber. Er entscheidet Fälle und eignet sich Gewinne an, für die keine Mechanismen zum Umgang oder Entlohnungssysteme zur Gewinnverteilung definiert sind.

Wirkung der Verteilung residualer Verfügungsrechte:

Bei Dezentralisierung der residualen Rechte besteht aufgrund der unterstellten Nutzenmaximierung (bis hin zum Opportunismus) der Anreiz zu ‚cheating‘, d.h. weniger als den vereinbarten Output zu liefern, respektive ‚shirking‘, d.h. weniger als den vereinbarten Input bereitzustellen, wenn dadurch das Ausmaß der Aneignung und damit der individuelle ökonomische Nutzen noch weiter erhöht werden kann. Dies ist möglich, da weder Ergebnis noch Verhalten vollkommen *ex ante* spezifizierbar ist. In diesem Fall sollen einheitlich zentralisierte residuale Verfügungsrechte Zieldivergenzen überbrücken. Sie fungieren damit als Anreizmechanismus.

Bei Zentralisierung der residualen Rechte muss nun die Steuerung physischer und humaner Ressourcen getrennt berücksichtigt werden, da nur an ersteren Eigentum vertraglich übertragbar ist. Durch Eigentum sichert sich der Anwender einer physischen Ressource das Recht auf die Aneignung möglicher Residualgewinne aus deren Einsatz (Alchian und Demsetz [1972] 1986: 149). Für ihn besteht ein starker Anreiz zur effizienten Ressourcenallokation bzw. -verwendung, weil er sowohl die Entscheidungen trifft als auch die Früchte dieser Entscheidungen genießt (Holmström und Tirole 1989: 73).⁵⁸ Andere Anreizmechanismen werden unnötig, da keine Zieldivergenzen mehr bestehen: Erstens nicht zu einem anderen Akteur, da Entscheider, Ausführer, Kontrollierender und Gewinnaneignender in einer Person vereinigt, und die Gefahren des ‚cheating‘ und des ‚shirking‘ so gleichermaßen gebannt sind; Zweitens selbstverständlich nicht zur physischen Ressource, da diese über keine eigene Nutzenfunktion verfügt, die zu *ex ante* oder *ex post* Zieldivergenzen führen könnte. Kontrollmechanismen für den alleinigen Akteur entfallen aufgrund von

⁵⁸ Mit der Bedeutung von Eigentum als Organisationsmechanismus bzw. mit der Wirkung der vertraglichen Abtretung von umfangreichen Entscheidungsrechten bei Beibehaltung residualer Rechte beschäftigen sich die Wirtschaftswissenschaften im Rahmen der vornehmlich agenturtheoretisch geprägten ‚Corporate Governance‘ Forschung (Daily, Dalton und Rajagopalan 2003: 152). Auch wenn Motivation und Erklärungsziel anders gelagert sind, so ist doch die grundlegende Problematik auf dieser Betrachtungsebene dieselbe. Wenn der Entscheider nicht auch der Eigentümer der Ressourcen ist und wenn er nach Input entlohnt wird, welchen Anreiz hat er dann, effiziente Ressourcenallokation oder Wertsteigerungseffekte anzustreben? Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen hinsichtlich eigentümergeführten Unternehmungen, bei denen Aneignungs- und Entscheidungsrechte in einer Hand liegen, sind dabei uneinheitlich (für eine jüngere Untersuchung siehe Durand und Vargas 2003).

„Selbstkontrolle“, können aber für die „Kontrolle“ der physischen Ressource weiterhin notwendig sein: Zwar sind sowohl Ergebnis als auch „Verhalten“ der physischen Ressource in der Regel eindeutig *ex ante* spezifizier- und *ex post* kontrollierbar, allerdings können mit Spezifizierung und Kontrolle erheblicher Aufwand und erhebliche Kosten verbunden sein. Schließlich ist – wie bereits erwähnt – zur *ex ante* Spezifikation von Kontrollmechanismen die Kenntnis der erwünschten und möglichen Ergebnisse sowie des zielführenden Prozesses vonnöten (Das und Teng 2001: 259; Langlois und Foss 1999: 203; Ouchi 1979: 843). Als Beispiel mag der Verkauf einer deutschen Fabrik zur Glühlampenherstellung nach Ungarn dienen (Polanyi 1962: 52): Es dauerte ein Jahr, bis der neue Ressourceneigentümer den Fertigungsprozess – das Verhalten der Anlage – so steuern konnte, dass auch nur eine fehlerfreie Glühlampe gefertigt werden konnte, während identische Anlagen in Deutschland problemlos funktionierten.⁵⁹ Aus Anreizgesichtspunkten jedoch stellt das Eigentum an einer physischen Ressource bei gleichzeitiger alleiniger Verwendung eine effiziente und effektive Lösung dar.

Was geschieht im Falle von Ressourcen, bei denen die vertragliche Spezifikation von Verfügungsrechten nicht möglich ist? Dies ist gerade bei der Bestimmung von Aneignungsrechten an wissensbasierten Ressourcen (Humanressourcen) – wie Akteuren und ihre Fähigkeiten – der Fall: Hier bereiten Mess- und Zurechnungsprobleme große Schwierigkeiten (Coff 1999: 120; Grant 1996b: 111; siehe auch Punkt 2.2.2.3 dieser Arbeit). Ähnliches gilt für die *ex ante* Spezifikation von Verhaltenskontrolle: Genaue Verfahren sind u.U. genauso wenig planbar wie die Häufigkeit oder der Teilnehmerkreis von Mechanismen der gegenseitigen Abstimmung. Aus diesen Gründen ist die Frage der Verteilung residualer Verfügungsrechte an Humanressourcen besonders relevant – und problematisch. Ein Akteur wird immer über ein gewisses Maß an residualen Rechten an sich selbst und seinen Fähigkeiten verfügen, da die vollständige Übertragung des Eigentums an seiner Person ungesetzlich und an seinen Fähigkeiten (fast) unmöglich ist. Deshalb können auch durch einen Arbeitsvertrag nicht alle residualen Rechte abgetreten werden. Das bedeutet, dass trotz Abtretung

⁵⁹ Dieses Beispiel wird sowohl von Williamson (1985: 11) als auch Dietrich (1994: 29) aufgenommen: Williamson nutzt es, um die ausschließlich technische Sichtweise der Firma als Produktionsfunktion zu kritisieren, übersieht dabei aber, dass die identische „Transaktion“ der Glühlampenherstellung mit der identischen Organisationsform (Unternehmung in Deutschland oder Ungarn) unterschiedliche Ergebnisse bringt. Genau dies greift Dietrich in seiner Kritik der Transaktionskostentheorie erneut auf und sieht darin die in der Transaktionskostentheorie grundlegende Trennung von (konstanter) Technologie und Organisation als widerlegt: „The Polanyi view just cited suggests that such non-separabilities are the rule rather than the exception.“ (Dietrich 1994: 29). Für die Argumentation in dieser Arbeit bleibt festzuhalten, dass mit dem Eigentum an einer Ressource nicht auch automatisch die Fähigkeit kommt, diese optimal zu kontrollieren sprich zu nutzen.

(vieler) residualer Entscheidungs- und Kontrollrechte ein Spielraum im Verhalten des angestellten Akteurs bleibt (Kaufman 2003: 75). Bei spezifizierten Aneignungsrechten in Form von Verhaltensanreizen (Fixgehalt) ist dann zwar das Problem des ‚cheating‘ gelöst, jedoch bietet sich bei fehlender oder fast schon zwangsläufig unvollständiger Verhaltenskontrolle der wertvernichtende Anreiz zum ‚shirking‘, da eine *ex post* Veränderung des Einsatzes die Höhe der (vorab spezifizierten) Aneignung durch den Agenten nicht beeinflusst; sehr wohl aber die des arbeitgebenden Akteurs, dessen Aneignung um das dann geringere realisierte Wertpotenzial sinkt. Der Wirkungsgrad von Arbeitsverträgen zur Verteilung residualer Verfügungsrechte zwischen Akteuren kann also nie denjenigen von Eigentum an physischen Ressourcen erreichen. Vielmehr ist es notwendig, entweder das Residuum an sich absolut zu minimieren, d.h. Verhalten in hohem Ausmaß zu spezifizieren und zu kontrollieren: Dann erfüllt der Akteur die ihm zugewiesene Aufgabe im Grunde ähnlich einer physischen Ressource. Oder aber die residualen Rechte werden in gewissem Ausmaß an den Ressourceneigentümer zurück übertragen, dezentralisiert bzw. geteilt, um so die Anreizintensität wieder zu erhöhen (z.B. über die schon erläuterten Anreizsysteme; siehe auch „residual claimancy“, Chi 1994: 281).

Eine bedeutende Komplizierung ergibt sich weiterhin, wenn der Eigentümer einer physischen Ressource nicht gleichzeitig der Ressourcenanwender ist, z.B. der Eigentümer und Bediener einer Maschine. Er setzt dazu nicht selten wiederum einen Akteur, eine Humanressource, einen Agenten im Sinne der Agenturtheorie, ein. Für eine solche Kombination einer Humanressource mit einer, sich in zentralem Eigentum befindlichen, physischen Ressource sind im organisationsökonomischen Idealfall alle Entscheidungs-, Kontroll- und Aneignungsrechte vertraglich spezifiziert und eindeutig zugewiesen: Einen Raum für Inputreduktion seitens des Akteurs (‚shirking‘) soll es nicht geben. Gleichzeitig ist mit Verhaltensanreizen bewusst der Anreiz zum ‚Dienst-nach-Vorschrift‘ gesetzt: Durch die Entkoppelung von Entlohnung und Ergebnis wird auch ‚cheating‘ unökonomisch. Wie zuvor ausgeführt, ist vollkommene *ex ante* Verhaltenskontrolle bei Humanressourcen aber nicht möglich und bei physischen u.U. schwierig. Sieht sich der Akteur stattdessen ausschließlich Mechanismen der Ergebniskontrolle und -anreizung (falls möglich) gegenüber, führt dies zu übermäßiger Nutzung der physischen Ressource, an der er *nicht* die residualen Rechte innehat. Dies kann sich durch mangelnde Instandhaltung von Anlagen oder Verkaufsräumen oder Verschwendung von Material äußern (siehe „inside contracting“, Williamson 1985: 156; Akkordlöhne). So kann er seine eigene Ressource, die Arbeitskraft, über

deren residuale Kontroll- und Aneignungsrechte er verfügt, aus seiner Sicht optimal zum Einsatz bringen, während die negativen externen Effekte auf den Eigentümer der physischen Ressource abgewälzt werden.

In diesem Fall kann das gemeinsame Eigentum beider Akteure an der physischen Ressource ein Mechanismus sein, mit dessen Hilfe Zieldivergenzen überbrückt werden können, wie er beispielsweise im Rahmen von Joint Ventures (Colombo 2003: 1213) oder bei der Überkreuzbeteiligung zweier Akteure in strategischen Allianzen zum Einsatz kommt. Eine andere Methode ist, den Agenten erneut an den möglichen residualen Gewinnen aus den gemeinsamen Ressourceneinsatz zu beteiligen (Chi 1994: 281). Dies setzt allerdings voraus, dass die Bestimmbarkeit und Zurechenbarkeit des Wertes nicht auch *ex post* unmöglich ist. Ein einfaches Beispiel ist die prozentuale Beteiligung eines Autors oder Musikers am Umsatz der verkauften Bücher oder Alben; Eigentum an den zur Produktion oder Vertrieb notwendigen physischen Ressourcen wäre die (nur selten gangbare) Alternative.

Die klassische organisationsökonomische Argumentation – insbesondere die Transaktionskostentheorie – geht davon aus, dass Abweichungen von spezifiziertem Verhalten oder Ergebnissen grundsätzlich negativ sind und zu Wertverlust führen (Jones 2001: 216): Sowohl bei Verminderung des Outputs („cheating“) oder des Inputs („shirking“) realisiert ein Akteur seine Aneignung in *ex ante* vereinbarter Höhe, senkt aber den Wert der ausgetauschten (Input- oder Output-) Leistung.⁶⁰ Dies wird durch Ergebnis- und Verhaltensspezifikation verhindert. Es gibt im Rahmen von Ressourcenaustausch oder Ressourcenanwendung dann auch keinen Raum für außergewöhnliche wertsteigernde Inputs- oder Outputs mehr (Jones 2001: 217). Die Verteilung von residualen Verfügungsrechten ist hingegen nicht nur in der Lage, die Kosten aufgrund von Fehlverhalten zu reduzieren, sondern auch, die Erlöse aus dem Einsatz von Ressourcen zu erhöhen (Madhok 1996: 581). Die Frage lautet, unter welchen Bedingungen eher die Abweichungen nach unten, und wann eher die Abweichungen nach oben zu erwarten sind. Es ist damit zu rechnen, dass beispielsweise die rentengenerierenden Eigenschaften von auszutauschenden oder anzuwendenden Ressourcen dabei genauso eine Rolle spielen wie verhaltensrelevante Eigenschaf-

⁶⁰ Chi 1994 definiert ‚shirking‘ und ‚cheating‘ folgendermaßen: „[...] shirking [...] involves the evasion of a broadly specified obligation, cheating involves the breach of a precisely specified obligation [...].“ (Chi 1994: 279). Er stellt weiterhin fest: „The distinction between shirking and cheating can become blurred [...].“ (ibid.). Diese Aussage gilt auch für die Input – Output Betrachtung, wenn man sich vor im Sinne Cheungs (1983) vor Augen führt, dass die Frage, was Output und was Input ist, nur aus der Perspektive eines fokalen Akteurs beantwortet werden kann.

ten der beteiligten Akteure. Antworten darauf möchten die folgenden Abschnitte dieses Kapitels sowie die Ausführungen in Kapitel vier finden.

Fazit:

Art und Ausmaß der Spezifizierung von Kontroll- und Aneignungsrechten beeinflussen entscheidend die Anreiz- und Kontrollwirkung organisationaler Mechanismen. Die Verteilung von spezifizierten und residualen Verfügungsrechten an physischen oder humanen Ressourcen verfügt insbesondere über unterschiedlich starke Anreizwirkung. Für erfolgreiches Organisieren, d.h. zur Aneignung und besonders zur Realisierung von Rentenpotenzial, ist es weiterhin notwendig, dass die Ressourceneigentümer und -verwender neben dem organisationalen Anreiz zum Erreichen-Wollen und der Kontrolle des Einsatzes oder des Erreichten auch die organisationalen Koordinationsmechanismen zum Erreichen-Können installieren – in der Unternehmung genauso wie in einer Allianz. Tabelle 3.3 fasst die Ausführungen dieses Kapitels zusammen.

	Spezifizierung						Verteilung			
	Art		Ausmaß		Kapazität		Spezifizierte Rechte		Residuale Rechte	
	E	V	N	H	N	H	DZ	Z	DZ	Z
Anreizwirkung	+	-	+	-	0	0	+	-	+	-
Kontrollwirkung	-	+	-	+	0	0	0	0	0	0
Koordinationswirkung	0	0	0	0	-	+	0	0	0	0
	E = Ergebnis V = Verhalten		N = Niedrig H = Hoch		N = Niedrig H = Hoch		DZ = Dezentral Z = Zentral		DZ = Dezentral Z = Zentral	

Tabelle 3.3: Zentrale Mechanismen der Organisation und ihre Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Verteilung von Verfügungsrechten über Ressourcen oder Aktivitäten ist also nicht nur unabhängig von der Art der *ex ante* spezifizierten, sondern auch von *ex post* gewählten (residualen) Koordinationsmechanismen wie Plänen, Selbstabstimmung oder Weisungen: „[...] the consolidation of ownership [sowie ‚residual rights over actions‘] does not imply that the dominant coordination mechanism should be an authority relation.“ (Grandori 1997: 35; eigene Ergänzung). Die Verteilung der residualen Rechte zur *ex post* Spezifikation von Verfügungen gibt eben noch keine Hinweise darauf, welche Mechanismen, die

fallweise Koordination und Kontrolle ermöglichen sollen, gewählt werden, sondern nur, wer sie wählt. Es gilt:

„Ownership patterns are not determined solely by the need to provide investment incentives and investment incentives are provided by a variety of means of which ownership is but one.” (Holmström und Roberts 1998: 75).

Damit schließt sich der Kreis zu den Formen von Kontroll- bzw. Koordinationsmechanismen. Die dort angestellten Kosten- und Kapazitätsüberlegungen gelten genauso bei der *ex post* Bestimmung solcher Mechanismen. Der Unterschied besteht einzig und allein darin, dass sich die zu berücksichtigenden Bedingungen erst nach Abschluss des Vertrages bzw. nach Eingehen der Austauschbeziehung ergeben haben.

Ziel des Gliederungspunkts 3.2 ist, diese Bestimmungsfaktoren für Form und Verteilung der Organisationsmechanismen zu identifizieren. Doch zuvor erscheint es angebracht, sich einem Konzept zuzuwenden, welches immer wieder Eingang findet in die Diskussion organisationaler Kontrollmechanismen: Vertrauen als Mechanismus der ‚sozialen Kontrolle‘. Der folgende knappe Exkurs widmet sich der Rolle von Vertrauen und ordnet es vorläufig in den organisationsökonomischen Bezugsrahmen dieser Arbeit ein.

3.1.3.3 Exkurs: Vertrauen als Kontrollmechanismus?

Diese Arbeit weicht von der – im Schrifttum durchaus verbreiteten – Einstufung von Vertrauen als Organisations- bzw. Kontrollmechanismus ab (Adler 2001; Bradach und Eccles 1989; McEvily, Perrone und Zaheer 2003b; Ouchi 1979). Die Gründe liegen zunächst in der Definition von Vertrauen an sich. So extrahieren Rousseau et. al. (1998) auf Basis ihrer interdisziplinären Gesamtschau folgende Definition von Vertrauen als gemeinsamen Nenner:

„Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.“ (Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 395)

Aufgrund dieser Definition als psychologischer Zustand eines Akteurs ist die Einordnung von Vertrauen als Mechanismus zur Kontrolle und Koordination *anderer* fragwürdig. Vertrauen in Andere kann Ursache für eigene Verhaltensweisen oder Wahlhandlungen sein, es ist damit aber eher ein Konzept der Selbstkontrolle als der Kontrolle oder Koordination möglicher Austauschpartner (Das und Teng 1998: 495). Vertrauen in einen Austauschpart-

ner bedeutet, an dessen Leistungsfähigkeit und Leistungswillen auch und gerade ohne jede Kontrollmöglichkeit zu glauben.

„Thus, trust not only cannot be a control mechanism but it also implies the exclusion of deliberate control over the behavior of others. In fact, trust and control seem to be two completely different kinds of approaches. When it is possible to completely trust a partner, there is no need to control its behavior.” (Das und Teng 1998: 495)

Aus diesen Gründen bleiben Vertrauen und verwandte Konzepte an dieser Stelle weitgehend unberücksichtigt. Vielmehr werden sie im weiteren Verlauf als bedeutende Randbedingungen eines spezifischen Austauschs auf der Ebene der Akteureigenschaften diskutiert.

3.2 Bedingungsfaktoren organisationsökonomischer Ansätze: Konzeption und Eigenschaften von Transaktion

So wie die Ressourcen und ihre Eigenschaften Analyseeinheit und Bedingungsfaktoren der ressourcenorientierten Ansätze für die Begründung von Wettbewerbsvorteilen und die Gestaltung des Angebotsprogramms sind, stellen sich Austausch- oder Agenturbeziehung bzw. Transaktion und deren Charakteristika als Analyseeinheit und Bedingungsfaktoren der zentralen organisationsökonomischen Theorien dar. Sie dienen dort der ökonomisch fundierten Auswahl bzw. Erklärung der zuvor diskutierten Organisationsmechanismen.

Auch hinsichtlich der Analyseeinheit ‚Austausch‘, der jeweils betrachteten Analyseebenen und Variablen sowie der konzeptualisierten Eigenschaften herrschen innerhalb der organisationsökonomischen Ansätze unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Definitionen vor, die jedoch bei genauerer Betrachtung große Ähnlichkeiten und oft ergänzenden Charakter aufweisen. Der folgende Gliederungspunkt 3.2.1 hat zum Ziel, eine Begriffsklärung der Austauschbeziehung und verbundener Konzepte zu liefern sowie die Transaktion als zentrale Analyseeinheit zu entwickeln: Dabei stehen insbesondere die Analyseebenen einer Transaktion im Mittelpunkt der Betrachtung; als solche werden im Folgenden die Akteure, die Umwelt sowie das Objekt einer Transaktion ermittelt. Die Akteure und ihre Eigenschaften erfahren im Rahmen organisationsökonomischer Ansätze große Aufmerksamkeit: Ihre kognitiven und motivationalen Eigenschaften sind zur Erklärung der Auswahl und der Vorteilhaftigkeit der organisationalen Kontroll- und Steuerungsmechanismen bedeutsam. In der Regel gelten sie jedoch als gesetzte Annahmen. Punkt 3.2.2 erläutert diese Annahmen und variabilisiert sie. Die Transaktionseigenschaften der Transaktionskostentheorie

nach Williamson (1985) – spezifische Investitionen, Unsicherheit, Häufigkeit – stellen den zweiten Ankerpunkt der folgenden Ausführungen dar: Der analytischen Schärfung der Konstrukte, ihrer Betrachtung auf verschiedenen Analyseebenen und Ansätzen zur Verknüpfung mit ressourcenorientierten bzw. strategischen Argumenten widmet sich Gliederungspunkt 3.2.3.

3.2.1 Transaktionskonzept und Analyseebenen

In jeder Gesellschaft und in jedem Wirtschaftssystem jenseits der Autarkie des Einzelnen treten Individuen in Austauschbeziehungen ein:

„Both social and economic exchange are based on a fundamental feature of social life: much of what we need and value (for example, goods, services, companionship) can only be obtained from others. People depend on one another for these valued resources, and they provide them to each other through the process of exchange.” (Molm 2001: 260)

Zentrale Elemente aller Austauschtheorien sind Akteure, Ressourcen sowie Strukturen und Prozesse des Austauschs (Molm 2001: 261). *Akteure* (Individuen, Gruppen, Unternehmungen) sind die Teilnehmer des Austauschs; Sie verfügen über *Ressourcen*, d.h. tangible oder intangible Besitzstände oder Fähigkeiten, die im Rahmen eines Austauschs Kosten und Erlöse begründen können; Die *Struktur* des Austauschs beschreibt die gegenseitigen Abhängigkeiten der Akteure untereinander; Der *Prozess* bildet ab, auf welche Weise die Akteure zur Einigung hinsichtlich Inhalt und Ziel des Austauschs gelangen (ibd.). Der Begriff Transaktion bezeichnet hier den gegenseitigen Austausch von Nutzen zweier (oder mehrerer) Akteure.

Auch die Marketingforschung sieht ihre vornehmliche Forschungsfrage in der Untersuchung und Gestaltung von Austauschbeziehungen. Die Transaktion gilt hier ebenso als zentrale Analyseeinheit (Marketing wird sogar als die „science of transactions“ bezeichnet; Hunt 1976: 25) Das Marketing beschränkt sich dabei auf die Betrachtung des ökonomischen Austauschs zwischen Lieferant und Kunden („buyer-supplier“) über die Schnittstelle des Marktes. Eine frühe Definition lautet:

„A Transaction is a product of the double search in which customers are looking for goods and suppliers are looking for customers. It is an exchange of information leading to an agreement concerning marketing of goods. This agreement is a joint decision in which the customer agrees to take the goods offered and the supplier agrees to sell at the stated price and terms.” (Alderson 1965: 75)

In Anlehnung an die sozialen Austauschtheorien ist die Transaktion im Marketing seit den frühen 80er Jahren allgemeiner als der Austausch von Werten zwischen zwei Partnern definiert (Kotler 1980: 14). Der folgende Abschnitt 3.2.1.1 wendet sich dem organisationsökonomischen Verständnis von Transaktion zu. Gliederungspunkt 3.2.1.2 bezieht die Abgrenzungproblematik zwischen Transaktion und Produktion sowie zwischen Transaktion als Nutzung des Marktes und organisationsinterner ‚Transaktionen‘ mit ein. Am Ende steht der Transaktionsbegriff dieser Arbeit.

3.2.1.1 Transaktionskonzepte innerhalb der organisationsökonomischen Ansätze

Ökonomische Transaktionen stellen eine Teilmenge der Grundgesamtheit möglicher sozialer Transaktionen dar (Furubotn und Richter 1997: 42). Die erstmalige Formulierung der Transaktion als grundlegende ökonomische Analyseeinheit ist John R. Commons zuzurechnen („unit of economic activity“, Commons [1934] 1961: 55). Die Transaktion bezeichnet nicht mehr nur einen ökonomischen Austausch von physischen Gütern, vielmehr gilt:

„Transactions [...] are not the ‘exchange of commodities’ in the physical sense of ‘delivery’, they are the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of future ownership of physical things, as determined by the collective working rules of society.“ (Commons [1934] 1961: 58)

Commons ([1950] 1970: 43f.) unterscheidet dabei zwischen drei verschiedenen Arten von Transaktionen anhand der Art und Weise, in der Verfügungsrechte übertragen werden: erstens, freiwillige ‚bargaining transactions‘ zwischen zwei gleichberechtigten Akteuren, in der Regel auf Märkten unter Nutzung des Preismechanismus; zweitens, ‚rationing transactions‘, bei der Leistung und/oder Preis von einem übergeordneten Akteur bestimmt werden, sei es in einer Zentralplanwirtschaft oder durch einen vorgesetzten Manager in einer Unternehmung; drittens, ‚managerial transactions‘, bei der zwar auch ein übergeordneter, autoritär bestimmender Akteur existiert, der aber zum Ziele der Wertgenerierung die Rechte an der Arbeitskraft anderer erwirbt. Die genannten Formen beschreiben Transaktionen anhand der zum Einsatz kommenden Organisationsmechanismen bzw. der Verteilung der Entscheidungsrechte. Hypothesen, die auf Basis der so definierten Transaktionen Zusammenhänge zu Verteilung und Spezifikation von ‚Organisationsrechten‘ aufstellten, müssten

deshalb als tautologisch verworfen werden. Andere Charakteristika sind notwendig, wie sie beispielsweise die Transaktionskostentheorie liefert (Williamson 1985, 1979, 1975).

Dort ist die Transaktion – zunächst ganz im Sinne Commons – die mikroanalytische Analyseinheit, wenn sie auch anders definiert ist. Sie tritt auf, wenn Güter oder Dienstleistungen über eine technologisch trennbare Schnittstelle ausgetauscht werden: „One stage of activity terminates and another begins.“ (Williamson 1985: 1).⁶¹ Damit wird die Definition von der Übertragung von Verfügungsrechten hin zur direkten Koordination von „Teilaktivitäten, deren Aneinanderreihung zur Erledigung einer Aufgabe führt“ (Michaelis 1985: 75), verschoben. Die Transaktionskostentheorie ergänzt die rein legalistische *ex ante* Vertragsperspektive des Transaktionsbegriffs Commons’ um einen nachgelagerten *ex post*, d.h. nach Vertragsabschluss, Koordinationsaspekt, was insbesondere bei der genannten ‚managerial transaction’ notwendig erscheint.⁶² Sie tut dies allerdings etwas verschämt, indem sie verschiedenen *ex ante* vertraglichen Arrangements *ex post* Koordinationswirkung – Anpassungsfähigkeit – zuweist, ohne konkret auf die Koordinationsmechanismen zur Anpassung einzugehen (Williamson 1991a). Über der Gestaltung der rechtlichen Transaktionsstruktur (im Sinne von Verträgen) hinaus sind solche Transaktionsprozesse (im Sinne von Interaktion und Koordination) jedoch zu berücksichtigen (Ring und Van de Ven 1989: 172). Dies entspricht dem Verständnis dieser Arbeit, nachdem – wie sich in den Abschnitten zuvor gezeigt hat – die Spezifizierung von Kontrollrechten bzw. -mechanismen kaum getrennt von der Koordination der Ressourcenkombination – physischer wie humaner – gesehen werden kann.

Einen gesonderten Ausschnitt von Transaktionen stellen Auftragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer dar, wie sie in der Agenturtheorie untersucht werden (Ebers und Gotsch 2006: 258). Diese Form von ökonomischer Transaktion erstreckt sich nicht in erster Linie auf Verfügungsrechte an physischen Gütern im Sinne eines ‚Make-or-Buy’, sondern auf die Arbeitsleistung eines Agenten (‚Make-or-Let

⁶¹ Diese über die reine vertragliche Festlegung von Verfügungsrechtsstrukturen hinaus gehende Sichtweise ist Voraussetzung dafür, überhaupt von Intra-Firmen-Transaktionen sprechen zu können, da ja sonst – im Sinne Commons – die Transaktion zur Beschaffung der Verfügungsrechte an einem Inputfaktor mit der Wahl der Institution Unternehmung d.h. dem Abschluss eines Arbeitsvertrages, abgeschlossen wäre (Furubotn und Richter 1997: 41). Zur Problematik der Unterscheidung von Koordinations-, Management- und Transaktionskosten siehe auch Demsetz 1993.

⁶² Eine ähnliche Zweiteilung bei der Organisation von Transaktionen nehmen Picot, Bortenlänger und Röhl (1997: 108) vor: Sie trennen einen ersten Schritt zur grundsätzlichen Entscheidung zum ‚Koordinationsmechanismus’ (Markt, Hierarchie, Kooperation) und einen zweiten zur detaillierten Gestaltung des ‚transaction design’ innerhalb des gewählten Mechanismus. Auch wenn die Begriffe beinahe genau entgegengesetzt zur vorliegenden Argumentation verwendet werden, so gleichen sie sich inhaltlich größtenteils.

Make'). Neben der Fokussierung auf die Steuerung von Humanressourcen steht hier üblicherweise das zeitliche Auseinanderfallen von Vertragsabschluss und -erfüllung im Fokus, auch wenn Schlussfolgerungen nur für die *ex ante* Vertragsgestaltung gezogen werden (Eisenhardt 1989; Fama und Jensen 1983; Jensen und Meckling 1976). Daraus ergeben sich die Möglichkeiten, aber auch die Schwierigkeiten, der Einflussnahme des Prinzipals auf den Agenten und die zuvor diskutierten Probleme bei der Verteilung und Spezifizierung der Verfügungsrechte an Humanressourcen.

3.2.1.2 Transaktion, Produktion und das Transaktionskonzept dieser Arbeit

Wie schon eingangs des Kapitels erwähnt, ignorieren organisationsökonomische Ansätze die Produktion für ihre Erklärungsversuche von industrieller oder unternehmerischer Organisation weitgehend. Dies lässt sich aber gerade aus Sicht der zentralen Ideengeber der neuen Institutionenökonomie nicht begründen. Bei Commons ([1934] 1961: 251ff.) hat die Produktion eine ebenso große Bedeutung für die Koordination und Kontrolle von ökonomischer Aktivität wie die vertragliche Übertragung von Verfügungsrechten; Allerdings trennt er sehr scharf Produktion von Austausch bzw. Transaktion. Transaktion beschreibt die Beschaffung von Verfügungsrechten an Inputfaktoren, Produktion die Nutzung der so beschafften Inputfaktoren und ihre Transformation in Output. Produktion bedingt den möglichen Wert („use-value“, ibd.: 252) des Outputs, die Transaktion den Wert der individuellen Aneignung („scarcity-value“, ibd.).⁶³

Auch Coase (1937) ist sich der Bedeutung von Produktion sowie Unterschieden in Produktionseffizienz bewusst: Eine bestimmte Unternehmung integriert eine Ressource dann, wenn sie so entweder effizienter an die Verfügungsrechte gelangt als über den Markt oder als ein anderer Unternehmer und/oder sie effizienter anwenden bzw. kombinieren kann als der Markt oder als ein anderer Unternehmer (Coase [1937] 1993: 23). Der Markt wiederum ist ein anderer dezentraler Unternehmer bzw. eine andere dezentrale Unternehmung bzw. eine Ansammlung davon (Demsetz 1993: 164; Madhok 2002: 537). Er koordiniert keine Produktionsprozesse: Produktion findet immer in irgendeiner Form innerhalb einer organisierten Einheit statt (Kaufman 2003: 82; „plant“; Commons [1934] 1961: 268). Auf dieser Ebene existieren dann Unterschiede in der Produktionseffizienz zwischen Unternehmungen

⁶³ Man beachte die Parallelität zur in dieser Arbeit gewählten Konzeptualisierung des Rentenpotenzials von Ressourcen.

bzw. Unternehmen, die für die Frage, welcher Akteur welche Transaktionen integriert, einen Unterschied machen.

Weiterhin lassen sich aus dieser Aussage Unterschiede in den Kosten der Nutzung der im Grunde selben Verfügungsrechtsstruktur, nämlich der Unternehmung, für dieselbe Transaktion (hier im Sinne von Aktivität bzw. Transaktionsobjekt) ableiten. Diese können logisch nur noch auf Akteurs- oder Umwelteigenschaften oder einer unterschiedlichen Umsetzung oder Auswahl von *ex post* Organisationsmechanismen innerhalb dieser identischen Verfügungsrechtsstruktur beruhen. Coase selbst liefert hier die Begründung, warum Verfügungsrechtsstrukturen als Organisationskonzept nicht aussagekräftig genug sind.

Wenn, wie Commons (1934) argumentiert, die Transaktion ausschließlich die Gestaltung der Beschaffung von Verfügungsrechten ist, dann ist die Transaktion mit Vertragsabschluss und der Festlegung des ‚Institutionellen Arrangements‘ beendet. Nachträgliche Entscheidungen oder Abstimmungsbedarf sind zwar mehr als wahrscheinlich v.a. bei Wahl wenig spezifizierter Arrangements wie einem Arbeitsvertrag, sie sind dann aber als ergänzende Koordination zu verstehen und müssten bei orthodoxer Lesart der Produktion zugewiesen werden. Dies sieht Kaufman (2003) in seiner Aufarbeitung der Beiträge von Commons allerdings anders: Er ordnet die ergänzenden Koordinationsmechanismen, deren Notwendigkeit sich aus der unvollständigen Übertragbarkeit von Eigentum an Arbeitskraft bei der ‚managerial transaction‘ ergibt, der Transaktion und nicht der Produktion zu (Kaufman 2003: 75). Ähnlich ist auch in der Sichtweise Williamson (1991, 1985) die Transaktion mit Vertragsabschluss noch nicht beendet: *ex post* Anpassungen sind Teil von Transaktionen, die organisatorisch bewältigt werden müssen. Bei Demsetz (1993) wiederum fallen diese ‚intra-firm‘ Transaktionen unter die Kategorie des ‚Management‘: Er unterscheidet damit Produktion, Transaktion zur Nutzung des Marktes, und Management zur Nutzung der Unternehmung. Es gilt:

“The more relevant consideration in boundary decisions is the comparison of the sum total of management costs and internal production costs on one hand and of the transacting costs and external production costs on the other.” (Madhok 1996: 80)

Der zentrale Hebel zur Verknüpfung ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Ansätze ist die Definition von Transaktion im Verhältnis zu Produktion, Aktivität und Organisation. Welcher Sichtweise folgt die vorliegende Arbeit?

Produktionseinheiten existieren nicht nur für physische Outputs, sondern auch für intangible Logistik-, Marketing- oder Personaldienstleistungen. Sie entsprechen Konzepten wie Funktionen (Collis 1994; Porter 1991), Prozessen (Jarillo 2003) oder Wertaktivitäten (Jarillo 1993, 1988; Porter 1996, 1985). Produktion als Kombination von Ressourcen erhellt die Verbindung der Organisationsökonomie zum ‚Strategischen Management‘ und insbesondere zu den ressourcenorientierten Ansätzen (Madhok 2002: 537, 2000b: 74):

„Viewing firms as ‚value chains‘, i.e. collections of activities that add value between suppliers and customers, makes it possible to apply Williamson’s concepts with necessary rigor, for he refers transactions to specific ‘activities’ easily assimilable to ‘functions’ (or subcomponents of them) of the value chain.” (Jarillo 1988: 35).

Die Dichotomien zwischen Produktion – Transaktion einerseits und Produktion – Organisation andererseits können bei eingehender Betrachtung nicht aufrecht erhalten werden (Foss 1992: 142; Langlois und Foss 1999: 206; Langlois 1992: 112; Madhok 2000b: 75; siehe Punkt 1. in Abbildung 3.5).

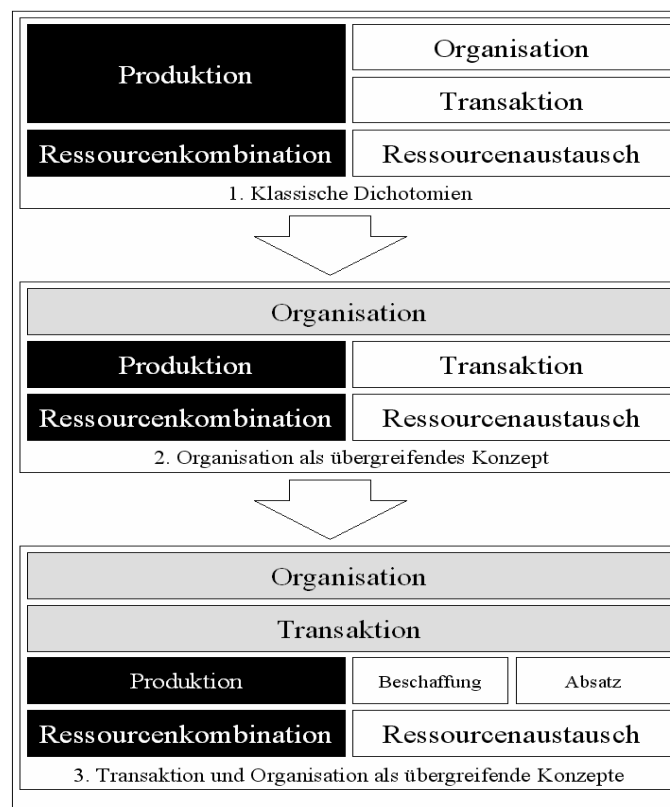


Abbildung 3.5: Zur Abgrenzung von Organisation, Transaktion und Produktion
(Quelle: eigene Darstellung)

Aller erstes wird das Gegensatzpaar Produktion – Organisation aufgelöst. Die Dichotomie zwischen Produktion als Ressourcenkombination und Transaktion als Ressourcenaustausch bleibt bestehen. Organisation ist aber sowohl für den Austausch (Transaktion) als auch die Kombination (Produktion) notwendig, denn Akteure sind „merchants as well as manufacturers“ (Spulber 2003: 254). Das Konzept Organisation ist konzeptionell übergeordnet und erstreckt sich sowohl auf Transaktion als auch Produktion (Siehe Punkt 2. in Abbildung 3.5).

Genauso wie der Übergang vom Ressourcenaustausch zu Ressourcenkombination fließend ist, können Transaktionen zwischen Akteuren eher tauschenden oder eher kombinierenden Charakter haben, je nachdem, ob Objekte mit jeweils feststehendem Wert ausgetauscht werden oder sich der beidseitige (Mehr-) Wert durch die gemeinschaftliche Kombination von Objekten ergibt. Transaktion bildet deshalb sowohl Ressourcenkombination als auch Ressourcenaustausch ab (Siehe Punkt 3. in Abbildung 3.5). Der Begriff Produktion bezeichnet hier die Organisation - Koordination und Kontrolle – von Ressourcenkombination (= Transaktion), ähnlich der Definition von Aktivität aus Punkt 2.2.1 dieser Arbeit.⁶⁴ Die Organisation von Ressourcenaustausch (= Transaktion) ist auf dieser Ebene begrifflich nicht eindeutig besetzt: In logischer Analogie zur ‚Produktion‘ bieten sich, je nach Richtung des Austauschs aus Sicht des auftraggebenden Akteurs, ‚Beschaffung‘ und ‚Absatz‘ als Bezeichnungen an. Jedoch gilt auch hier, dass die Grenzen von Ressourcenaustausch und Ressourcenkombination in der Realität unscharf sind und Beschaffung und Absatz immer enger mit der Produktion verknüpft sind. Dies spiegelt sich auch in den zu Beginn der Arbeit angeführten Ansätzen zu Ko-Produktion, ‚Supply Chain Management‘, ‚Customer Relationship Management‘ oder ‚Concurrent Engineering‘ wider.

Aufbauend darauf lautet der Transaktionsbegriff dieser Arbeit wie folgt:

Eine Transaktion ist (1.) der Austausch von Verfügungsrechten an physischen und humanen Ressourcen sowie (2.) der gleichzeitige oder nachgelagerte Austausch bzw. die Verknüpfung der physischen und humanen Ressourcen selbst. Die Analyseebenen einer Transaktion sind die Akteure, das Objekt (Ressourcen) sowie die Umwelt.

⁶⁴ Ähnlich Madhok (1996: 580): „A more realistic representation of the production function would view it as a composite of a technological and a organizational component [...]“

Organisation soll die Punkte 1.) und 2.) in effizienter und effektiver Form leisten. Dabei ist eine differenzierte Betrachtung der organisationalen Mechanismen der *ex post* Koordination, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wurde, unabdingbar, um die Auswirkungen von Organisation auf Wertrealisierung berücksichtigen zu können.

Der folgende Abschnitt 3.2.2 widmet sich den Akteuren als erste zu betrachtende Analyseebene einer Transaktion. Die klassischen organisationsökonomischen Ansätze, insbesondere die Transaktionskostentheorie, messen diesen große Bedeutung zu. Sie behandeln Akteureigenschaften dabei jedoch in einer Weise, die ihre Aussagekraft über Gebühr einschränken, da sie diese axiomatisch setzen statt als sie als Variablen zu begreifen. In Abschnitt 3.2.3 stehen die klassischen Transaktionseigenschaften der Transaktionskostentheorie im Mittelpunkt. Neben den Akteuren sind die Umwelt und das Transaktionsobjekt relevante Analyseebenen, die zur Bestimmung dieser Transaktionseigenschaften zu betrachten sind.

3.2.2 Kognitive und motivationale Eigenschaften der Transakteure als Variablen

Die Gültigkeit der Erklärungsfiguren in der modernen Institutionenökonomie hängt von einigen Annahmen hinsichtlich des Verhaltens der Transaktionspartner ab. Diese stellen eine Erweiterung und Aufweichung der Annahmen der Neoklassik dar und sind geeignet, das ökonomische Aussagegebäude näher an die Realität ökonomischen Handelns heranzuführen. Schon Commons (1961 [1934]: 874) stellt fest, dass menschliches Verhalten durch ‚Leidenschaft, Dummheit und Unkenntnis‘ mitbestimmt wird. Die Einstellung zu Risiko und Unsicherheit, die Beschränkung der Rationalität bzw. Informationsasymmetrien sowie die Opportunismusneigung bzw. individuelle Nutzenmaximierung bei Zieldivergenzen sind die zentralen, jeweils eng verwandten, Konzepte zur Beschreibung der Akteureigenschaften.

Dabei ist die axiomatische Festlegung dieser Verhaltensannahmen, wie sie in den organisationsökonomischen Ansätzen in der Regel vorgenommen wird, wenig befriedigend (Chiles und McMackin 1996; Jones 2001; Langlois 1992; Langlois und Robertson 1995; Osterloh und Frey 2000; Osterloh, Frey und Frost 2001). Motivationale und kognitive Eigenschaften von Akteuren, d.h. das Ausmaß der Begrenzung von Rationalität, das Ausmaß der Neigung zu opportunistischem Verhalten sowie Art und Ausmaß der Risikoneigung, sind relevant

für die Bewertung und damit die organisatorische Gestaltung von Transaktionen (Brand 1990: 193; Richter 1991: 423). Obwohl auf der Ebene des Individuums lokalisiert, dienen sie ebenso der Beschreibung von Firmen oder Organisationen als Akteure, z.B. bei der Untersuchung von Interorganisationsbeziehungen.

Gliederungspunkt 3.2.2.1 hat die kognitiven Eigenschaften der Akteure, in erster Linie Formen der Begrenzung von Rationalität, zum Inhalt. Motivationalen Eigenschaften wie Opportunismus und Vertrauen, aber auch dem Umgang mit Risiko und Unsicherheit, widmet sich Punkt 3.2.2.2. Dem Zusammenhang aller Akteureigenschaften wendet sich Punkt 3.2.2.3 zu.

3.2.2.1 Kognitive Eigenschaften: Von ‚Begrenzter Rationalität‘ zu Arten und Ausmaß der Begrenzung von Rationalität

Akteure sind begrenzt rational, weil sie zwar den Willen haben, rational zu handeln, aber nur eingeschränkt dazu in der Lage sind (Simon 1961: XXIV). Das Konzept der begrenzten Rationalität integriert dabei zwei Aspekte: Zum einen die Unkenntnis eines Akteurs aller relevanten Entscheidungsparameter (unvollkommene Information, Informationsasymmetrie), zum anderen die Begrenzung seiner kognitiven Fähigkeiten (Kaufman 2003: 78). In ähnliche Richtungen gehen folgende Kategorisierungen:

„In particular it is important to distinguish between (1) costly rationality, like the cost of observation, communication, and even computation [...] and (2) truly bounded rationality, like not knowing the implication of everything that one knows [...].” (Radner 1996: 1360)

“[B]ounded rationality manifests itself in two ways: (a) inability to monitor and control behavior effectively given the tendency of actors towards opportunism, and (b) constraints on firm capabilities because they do not possess the necessary know-how.” (Madhok 1996: 580)

Die erste Form begrenzter Rationalität kann im Grunde genommen ‚rationalisiert‘ werden durch Entscheidungsregeln, die die Wahrscheinlichkeiten empirischer Zustände berücksichtigen und die Begrenzung der Rationalität somit kalkulierbar machen (Knight [1921] 1940: 231f.; zitiert nach Fließ 2001: 277; Radner 1996: 1366). Bei ‚truly bounded rationality‘ hingegen lassen sich nicht einmal subjektive Wahrscheinlichkeiten formulieren, Unsicherheit bleibt bestehen (Fließ 2001: 280). „Essentially, what we are dealing with here is the decision-maker’s *uncertainty about the logical implications of what he knows.*” (Radner 1996: 1367; Hervorhebung im Original).

Grundsätzlich gilt, dass begrenzte Rationalität von der idealtypischen Verhaltensannahme perfekter Rationalität abweicht. Die Erkenntnis, dass diese Begrenzung für unterschiedliche Akteure unterschiedlich ausgeprägt ist, scheint in der Managementpraxis so offensichtlich wie in der Organisationstheorie vernachlässigt. Wie groß die Abweichung vom Ideal ist, hängt von der jeweiligen Situation ab und ist bei der Postulierung von Zusammenhängen zu berücksichtigen (Richter 1991: 423). Sie führt zu unvollständigen vertraglichen Regelungen bei Transaktionsbeziehungen und hat Implikationen für die Effizienz der Abwicklung des Austauschs.

Im Verständnis der ressourcenorientierten Ansätze verschwindet jedoch der Unterschied zwischen begrenzter Rationalität und Wissen bzw. Ressourcenausstattung eines Akteurs:

„The reason contracts are incomplete is because of ‚bounded rationality‘, a somewhat misleading expression that better captures the limitedness of the agents knowledge and decision-making skills than it does imperfection in the agent’s rationality. In other words, contracts are incomplete because of limitation of knowledge.“ (Langlois 1992: 104)

Und weiter:

“All this means that rationality is not an abstract principle applied by an analyst to a decision situation in order to generate a determinate outcome; rationality is a property of agents, residing in competence. In fact, the distinction central to classical decision theory between knowledge and rationality principles vanishes in the competence perspective.” (Foss 1993: 134)

Ebenso tritt das Konzept der Informationsasymmetrie in abgewandelter Form auf den Plan: Nicht mehr nur Information, sondern eben (Wissens-)Ressourcen sind asymmetrisch verteilt – die Grundannahme der ressourcenorientierten Ansätze. Die Entscheidung, welche Ressourcen in welcher Form getauscht und kombiniert werden, ist nicht unabhängig von dieser Ausgangssituation (Foss 1993: 137). Der Vorsprung eines Transakteurs gegenüber dem anderen in Hinblick auf Information oder (Wissens-) Ressourcen ist schließlich nicht nur ein Problem für die Gestaltung, sondern auch der Grund für das Eingehen einer Transaktionsbeziehung.

Der Aufwand, der für einen Akteur notwendig ist, um Ressourcentransaktionen zu organisieren, variiert mit dem Ausmaß der bestehenden Ressourcenausstattung (was habe ich schon, was benötige ich noch) sowie mit den dazu notwendigen Organisationsmechanismen (wie koordiniere und kontrolliere ich Austausch bzw. Kombination). Die Art und das Ausmaß der Begrenzung der Rationalität stellen einen wichtigen Bedingungsfaktor für die Erklärung von Organisationsmechanismen im Allgemeinen und die Institution der Unter-

nehmung im Besonderen dar. Je größer diese Begrenzung ist, desto eher gibt es Anlass für einen Austausch, aber desto schwieriger und aufwändiger wird die Durchführung.

Eine zweite bedeutende Gruppe von Akteurseigenschaften neben der kognitiven ist die der motivationalen Eigenschaften. Auch wenn die Begrenzung der Rationalität der Entscheider aus der klassischen Ökonomie bereits eine bedeutsame Weiterentwicklung darstellt, so führt die Betrachtung motivationaler Eigenschaften ökonomischer Akteure noch weiter. Die folgenden Ausführungen widmen sich dieser Thematik.

3.2.2.2 Motivationale Eigenschaften: Von Opportunismus und Risikoneigung zu Vertrauen und Unsicherheitsakzeptanz

Die motivationalen Eigenschaften von Transakteuren, die Eingang in das Modell finden sollen, beruhen zu vorderst auf den Annahmen zu den Akteurseigenschaften, wie sie im Rahmen organisationsökonomischer Theorien getroffen werden: So weisen Transaktionskostentheorie wie Agenturtheorie der Risikoneigung der beteiligten Akteure Bedeutung zu (Ebers und Gotsch 2006: 261; Williamson 1985: 388 ff.), bewerten sie jedoch unterschiedlich und fixieren sie zum Zweck der vereinfachten Analyse (Chiles und McMackin 1996: 75). Individuelle Nutzenmaximierung bis hin zu opportunistischem Verhalten stellt eine weitere zentrale Annahme der beiden Ansätze dar.

Wie schon bei der Behandlung von Rationalität muss auch für diese Annahmen gelten, dass die Neigung zu opportunistischem oder fairem Verhalten der Akteure genauso variiert wie deren Neigung zu Vertrauen oder Skepsis. Gleiches gilt für die Einstellung der Akteure zu Risiko und Unsicherheit. Eine axiomatische Setzung der Parameter greift zu kurz. Die folgenden Ausführungen greifen diesen Kritikpunkt auf und erweitern das Verständnis der Akteurseigenschaften um die Erkenntnisse des umfangreichen Schrifttums zu vertrauensbasierten Konzepten (Barney und Hansen 1994: 176; siehe auch Punkt 3.1.3.3 dieser Arbeit). Auch die Akteurseigenschaft Risikoneigung erfährt vor dem Hintergrund der Konzeption begrenzter Rationalität eine Überarbeitung.

Opportunismus und Vertrauen:

Die Verhaltensannahme des *Opportunismus* („self-interest seeking with guile“, Williamson 1985: 47) beschreibt, wie Transakteure – auch unter Zuhilfenahme von Arglist, Täuschung, gezielter Fehlinformation – ihren Eigennutz zu maximieren versuchen (Ebers und Gotsch 2006: 279). Im Denkgebäude der Transaktionskostentheorie spielt das tatsächlich erwartete

Ausmaß opportunistischen Verhaltens für die Aussagekraft des Konzepts dabei keine Rolle, da allein das potenziell mögliche Ausnutzen von vertraglichen Spielräumen (aufgrund begrenzter Rationalität bzw. begrenzten Wissens, s.o.) den bestimmenden Faktor darstellt. Für eine Einzelfallbetrachtung kann Varianz in der Unterstellung opportunistischen Verhaltens verschiedener zur Wahl stehender Transaktionspartner allerdings entscheidend sein für die Gestaltung der Organisationsmechanismen und damit für das Aufwands-/Erlösverhältnis der gesamten Transaktion.

Eine Voraussetzung dafür, dass das opportunistische Verfolgen eigener Ziele überhaupt auftreten kann, ist die Existenz unterschiedlicher Ziele auf Seiten der Transakteure (Bradach und Eccles 1989: 107). Bestehen Zieldivergenzen, kann opportunistisches Verhalten zur Auswahl nicht geeigneter Transaktionspartner („Adverse Selection“) oder/und zu nicht gewünschten Abweichungen von vereinbarten Vertragsbedingungen („Moral Hazard“) führen.⁶⁵ Die Wirkung von opportunistischem Verhalten liegt in einer geringeren Realisierung von Rentenpotenzial insgesamt und einer daraus resultierenden geringeren Aneignung realisierter Renten durch den ‚geschädigten‘ Akteur. Gemeinsame Werte und Normen führen zu (mehr) Zielkongruenz, womit die Grundlage für opportunistisches Verhalten beseitigt ist (Butler und Carney 1983: 222). Sie sind eine (mögliche) Quelle von Vertrauen.

Diese Arbeit folgt der Sichtweise, dass es sich bei Vertrauen oder dem Fehlen desselben oder der Existenz von Misstrauen (Opportunismusannahme) um einen psychologischen Zustand des Einzelnen handelt (Jones 2001: 212; Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 395). Trotz dieser Einschränkung sind Definitionen und Taxonomien von Vertrauensarten so vielfältig und häufig wie Veröffentlichungen zum Thema (Lane und Bachmann 1998: 3f.; Nooteboom 2002: Preface). Das Schrifttum unterscheidet – einhergehend mit einem Begriffsdschungel sondergleichen – i.d.R. nach den jeweiligen *Quellen* (Woher), dem *Objekt* (Wem) oder dem *Inhalt* (In was). Die Unterscheidung nach *Quellen* führt beispielsweise zu Kategorien wie institutionenbasiertem Vertrauen, d.h. Vertrauen in andere aufgrund gesellschaftlich geltender Normen und Sanktionen,⁶⁶ Vertrauen in einen Akteur

⁶⁵ In diesem Zusammenhang sei auch auf die unter dem Gliederungspunkt 3.1.3 geführte Diskussion der Wirkweise organisationaler Kontroll- und vor allem Anreizmechanismen verwiesen. Gerade letztgenannte haben ja zum Ziel, solche Divergenzen zu überbrücken.

⁶⁶ Oder auch „calculative trust“ (Faulkner 2001: 343), „institution-based trust“ (Bradach und Eccles 1989: 105; Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 400), „hyphenated trust“ (Williamson 1993: 475); „trust [...] as a result of social norms [...]“ (Chiles und McMackin 1996: 86).

aufgrund der Erfahrung und des Wissens anderer,⁶⁷ kalkuliertem Vertrauen aufgrund eigener Erfahrung⁶⁸ bis hin zu ‚blindem‘ Vertrauen aus echter Freundschaft und Verbundenheit.⁶⁹ Die Grenzen und definierenden Eigenschaften der jeweiligen Kategorien sind fließend und unterscheiden sich von Autor zu Autor (siehe Fußnoten). Die ersten drei Kategorien sind Formen von kalkuliertem Vertrauen („cognitive-based trust“, Jeffries und Reed 2000: 875), da sie alle auf der Vorhersagbarkeit von Verhalten – aus unterschiedlichen Gründen – beruhen. Blinde Vertrauen („affect-based trust“, ibd.) hingegen beruht auf emotionaler Bindung und Fürsorge für das Wohlergehen des Partners.

Die Kategorisierung nach dem *Objekt* des Miss- oder Vertrauens bezieht sich auf das Individuum, Gruppen, Organisationen oder (Gesellschafts-)Systeme (Nooteboom 2002: 8). Obwohl Vertrauen schlussendlich in Individuen verankert ist, ist das Konzept auch auf Vertrauen zwischen Organisationen übertragbar (Gulati und Singh 1998: 790). Allerdings ist das Gliederungsprinzip „Objekt“ offensichtlich nicht überschneidungsfrei zum Prinzip „Quellen“ des Vertrauens, z.B. hinsichtlich Vertrauen aufgrund des bzw. in das Gesellschaftssystem(s). Zudem ist strittig, ob alle Quellen des Vertrauens hinsichtlich aller Objekte Gültigkeit besitzen: Vertrauen zwischen Organisationen beispielsweise wird im Schrifttum hin und wieder auf ausschließlich kognitiv dominierte Typen beschränkt:

„Obviously, collectivity eliminates emotional attachment (i.e. as organizations are incapable of emotion), so organizational trust remains purely cognitive in nature. (Jeffries und Reed 2000: 875).“

Die drittgenannte *inhaltliche Trennung* unterscheidet zwischen Vertrauen in das Verhalten und in die Fähigkeiten des Transaktionspartners („intentional trust“ oder „goodwill trust“⁷⁰; „competence trust“, Das und Teng 2001: 252; Nooteboom 1996: 990, 1999: 346;

⁶⁷ Auch Reputation (Ring und Van de Ven 1989: 177; Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 399). Reputation ist eng verbunden mit dem Eingebettetsein („embeddedness“, Granovetter 1985) der Akteure in eine Vielzahl weiterer sozialer Beziehungen zu anderen Akteuren (Abraham 2001: 34). Auch diese Form ist eine Art des kalkulierten Vertrauens auf Basis der Normen, die im sozialen Netzwerk gelten (DiMaggio und Louch 1998: 623).

⁶⁸ Auch „predictive“, „cognitive“, „knowledge-based trust“ (Faulkner 2001: 343) oder „personal trust“ (Ring und Van de Ven 1989: 177). Die Bezeichnung „process-based trust“ (Bradach und Eccles 1989: 105) kann sowohl der kalkulativen als auch der affektiven Variante von Vertrauen zugeordnet werden. In dieser Kategorie finden sich auch das ‚vertrauensähnliche‘ Verhalten auf Basis rationaler spieltheoretischer Überlegungen (Chiles und McMackin 1996: 87).

⁶⁹ Auch „affective trust“, „identification-based trust“ oder „goodwill trust“ (Faulkner 2001: 343), „relational trust“ (Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 399) oder „personal trust“ (Williamson 1993: 482). Chiles und McMackin (1996) wiederum ordnen diese Vertrauensart einer Art personalisierten „social embeddedness“ zu.

⁷⁰ Hier verdeutlicht sich erneut die Problematik der Begriffsvielfalt: Ist „goodwill trust“ nun Vertrauen in das wohlwollende Verhalten (à la Nooteboom), unabhängig von der Quelle des Vertrauens, oder ist es ‚blindes‘ Vertrauen aus Freundschaft in sowohl das Verhalten und die Fähigkeiten des Gegenübers (à la Faulkner, siehe Fußnote 40), oder ist es die Schnittmenge, d.h. nur das blinde Vertrauen in das wohlwollende Verhalten?

McEvily, Perrone und Zaheer 2003b: 93). Das Objekt – der Transaktionspartner – ist dasselbe, wobei die Quellen unberücksichtigt bleiben.

Für die Abwicklung von Transaktionen ist letztlich bedeutsam, welche Wirkungen Vertrauen zuzuschreiben sind. Es gilt: „[...] trust is instrumental in reducing uncertainty [...].“ (Das und Teng 1998: 494). Dabei erscheint es irrelevant, aus welcher Quelle sich das Vertrauen speist bzw. auf welcher Ebene das Objekt des Vertrauens ursprünglich angesiedelt ist. Gleichgültig, ob zwei wildfremde Transakteure nun eingebettet sind in eine ausgeprägt ethische Gesellschaft, oder ob zwei echte Freunde in einer von Wildwest-Kapitalismus bestimmten Wirtschaftsordnung Transaktionen tätigen, so verringert in beiden Fällen Vertrauen die Unsicherheit hinsichtlich des opportunistischen Verhaltens des Gegenübers. Hinsichtlich der Einschätzung der Fähigkeiten des Transaktionspartners ist das Vertrauen in seinen guten Willen allerdings wenig aussagekräftig. Zwar kann erwartet werden, dass die Transakteure *ex ante* ihre Kompetenz wahrheitsgemäß darstellen; Dies wird aber nicht bei den Transaktionen helfen, bei denen sehr komplexe, (umwelt-) unsichere oder neuartige Ressourcen getauscht oder Ressourcenkombinationen realisiert werden sollen. Die Unterscheidung zwischen *Verhaltens-* und *Kompetenzvertrauen* liefert somit einen konzeptionellen Mehrwert und findet deshalb als relevantes Diskriminierungsmerkmal den Weg in den Bezugsrahmen dieser Arbeit (siehe im Verlauf Punkt 3.2.3.1).

Geringere Unsicherheit durch Vertrauen wirkt sich dabei sowohl auf Wertverteilung (Aneignung) als auch Wertgenerierung (Kombination, Koordination) aus (Gulati und Singh 1998: 790). Sie kann zusätzliche Werte oder gar Renten begründen, die aus der Reduzierung von Transaktionskosten oder/und der erhöhten Realisierung von Erlösen resultieren, z.B. durch verbesserte Kommunikation (Butler und Carney 1983: 222; Dyer und Chu 2003: 60; 66). Vertrauen wird innerhalb der Logik der ressourcenorientierten Ansätze sogar unterstellt, direkt zu Wettbewerbsvorteilen führen zu können (Barney und Hansen 1994). Allerdings hält die von Barney und Hansen (1994) vorgenommene Kategorisierung und Wirklogik von Vertrauen einer genaueren Betrachtung kaum stand: Ihr Vertrauen vom Typ 1 („weak form trust“) tritt auf, wenn es keine ausnutzbaren Verwundbarkeiten gibt (ibid.: 177). Es verschafft laut den Autoren dann Wettbewerbsvorteile, wenn andere unnötig aufwändige Steuerungsmechanismen verwenden. Diese Situation der Sicherheit ist jedoch mit der hier geltenden Definition von Vertrauen nicht gleichzusetzen, zumal Sicherheit eine Vielzahl von Ursachen haben kann. Wenn es Spielraum für opportunistisches Verhalten

gibt, Organisationsmechanismen dieses aber abfedern und wirtschaftlich unsinnig machen, behaupten die Autoren die Existenz von Vertrauen vom Typ 2 („semi strong form“; ibd.: 178). Es verschafft dann Vorteile, wenn die Fähigkeit, Steuerungsmechanismen auszuwählen und anzuwenden, unterschiedlich verteilt ist und nur wenige dies gut beherrschen (ibd.: 188). Hierbei handelt es sich bestenfalls um eine Form des kalkulierten Vertrauens, die Gültigkeit des Vertrauensbegriff scheint überhaupt fraglich: Wie es sich qualitativ vom klassischen Verständnis organisationaler Steuerungs- und Kontrollmechanismen abgrenzt, bleibt unklar. Barneys und Hansens (1994) Vertrauen vom Typ 3 entspricht blindem Vertrauen. Es ermöglicht eine besonders effektive und effiziente Organisation von Wirtschaftsbeziehungen, da auf Kontrollmechanismen fast gänzlich verzichtet werden kann. Einen Wettbewerbsvorteil liefert es aber nur dann, wenn nicht zu viele „hardcore trustworthy“ (Barney und Hansen 1994: 179) sind. In den Ausführungen der Autoren nimmt Vertrauen die Form einer seltenen Ressource mit eigenem Rentenpotenzial an. Generell kommt die Frage, inwieweit Vertrauen einen eigenständigen Wert auf dem Endkundenmarkt darstellt, in der intensiv geführten Diskussion im Schrifttum zu kurz. Ohne diesen kann eine Einstufung als rentengenerierende Ressource genauso wenig erfolgen wie die als Organisationsmechanismus.

Die Relevanz von Vertrauen bleibt unbestritten. Kompetenz- und Verhaltensvertrauen sind aber weder Koordinationsmechanismus noch Ressource, sondern Akteurseigenschaft. Ihre Wirkung kommt zudem nur in solchen Situationen zur Geltung, in denen nicht Sicherheit herrscht.

Risikoneigung und Unsicherheitsakzeptanz:

Was ist Risiko? Von Risiko spricht man dann, wenn ein Entscheider verschiedene Ergebniszustände mit Wahrscheinlichkeiten belegen kann (Chiles und McMackin 1996: 80). Mit Hilfe einer Wahrscheinlichkeitsfunktion – sozusagen dem Ausmaß an Sicherheit – lassen sich Erwartungswerte formulieren. Ein Akteur kann noch immer gewinnen oder verlieren, aber kennt die Risiken (und Chancen). Als Begründung für Existenz und Ausmaß des Risikos für die Transaktionsakteure gelten u.a. Häufigkeit, Innovationsgrad / Unsicherheit und Größe (Bedeutung, Wert) der Transaktion sowie die Spezifität des Transaktionsobjekts, d.h. der Ressourcen (DiMaggio und Louch 1998: 625; Ring und Van de Ven 1989: 175f.) – zunächst alles Eigenschaften der Umwelt oder des Transaktionsobjekts.

Als Akteurseigenschaft ist dann die Risikoneigung der Transakteure zu betrachten. Während agenturtheoretische Ansätze von Risikoaversion des Agenten und Risikoneutralität des Auftraggebers ausgehen (Ebers und Gotsch 2006: 261), vereinfacht die Transaktions- theorie diese Verhaltensannahme auf die Risikoneutralität beider beteiligter Partner (Willi- amson 1985: 388 ff.). Diese Vereinfachung jedoch hat zur Vernachlässigung des Kon- strukts in der weiteren theoretischen und empirischen Forschung zur Transaktionskosten- theorie geführt. Die Revariabilisierung oder zumindest die bewusste Kontrolle des Faktors kann helfen, die Erklärungskraft und den empirischen Bewährungsgrad der Theorie zu er- höhen (Chiles und McMackin 1996: 75). Risikoneigung besagt dann, ob ein Akteur bei- spielsweise eine Transaktion mit 60 Prozent sicherem Ergebnis durchführt, während ein anderer dieselbe nicht durchführen würde, bzw. welche organisationalen Kontrollmecha- nismen ein Akteur aufgrund seiner Risikoaversion für notwendig erachtet, während ein anderer risikofreudiger Akteur darauf verzichtet (Chiles und McMackin 1996: 83). Sie ist relevant für die Wahl des Partners sowie der Organisationsmechanismen zur Durchführung einer Transaktion.

Der Begriff ‚Risiko‘ ist jedoch im Zusammenhang mit Organisation und vor dem Hinter- grund der im vorigen Punkt geführten Diskussion begrenzter Rationalität(en) mit Vorsicht einzusetzen: Risiko im entscheidungstheoretischen Sinne ist *per definitionem* kalkulierbar, d.h. es existiert eine Vorstellung des möglichen Ergebnisses gewichtet mit der Wahrsein- lichkeit der Zielerreichung – der Erwartungswert. Risiko korrespondiert also mit der „costly rationality“ (Radner 1996: 1360) eines Transakteurs, jedoch nicht mit der „truly bounded rationality“ (ibid.). Diese korrespondiert mit Unsicherheit, die im engen entschei- dungstheoretischen Sinne nicht kalkulierbar ist. Das Unsicherheitskonzept der situativen Organisationstheorie (v.a. Galbraith 1977, 1973; auch Perrow 1967; Thompson 1967) wie- derum bildet allgemein einen Zustand unvollständigen Wissens oder Information ab und umfasst somit sowohl nicht kalkulierbare Unsicherheit als auch kalkulierbares Risiko (Grandori 2001b: 239). Da beide Formen relevant sind, scheint ein Begriff wie Unsicher- heitsakzeptanz – weit definiert – besser geeignet als Risikoneigung, die relevante Akteurs- eigenschaft abzubilden. Diese Thematik vertieft Gliederungspunkt 3.2.3.1 im Rahmen der Entwicklung der Unsicherheitskonzeption dieser Arbeit.

3.2.2.3 Der Zusammenhang der Akteurseigenschaften

Unsicherheitsakzeptanz, Opportunismus bzw. Vertrauen und begrenzte Rationalität weisen mannigfaltige Querverbindungen auf:

“[...] we propose that isolated treatment of the individual behavioural assumptions of TCE is rendered futile by the interactive nature of bounded rationality, opportunism and risk neutrality.” (Chiles und McMackin 1996: 75)

Es ist jedoch immer die Kombination aus Akteurseigenschaften und Eigenschaften der Umwelt oder des Objekts, die die Höhe der Transaktionskosten und -erträge beeinflusst (Jones 2001: 212). Eine davon losgelöste Diskussion dieser Faktoren und ihrer Wirkungen scheint deshalb wenig ergiebig.

Eine besondere Rolle bei der Zusammenführung der Akteurseigenschaften kommt dabei dem Attribut ‚Unsicherheit‘ der Transaktion zu. Der folgende Abschnitt wendet sich – ausgehend von den in der Transaktionskostentheorie beschriebenen Charakteristika – der (Weiter-)Entwicklung der Transaktionseigenschaften zu. Neben den Faktoren ‚Spezifische Investitionen‘ und ‚Häufigkeit‘ erfährt dabei das Unsicherheitskonzept und die Bestimmung der Unsicherheit besondere Aufmerksamkeit.

3.2.3 Eigenschaften von Transaktionen

Die ursprüngliche Transaktionskostentheorie (Williamson 1991a, 1985) definiert drei kostendeterminierende Attribute von Transaktionen, nämlich die Höhe der anfallenden transaktionsspezifischen Investitionen (‚asset specificity‘), die bei einer Transaktion auftretende Unsicherheit (‚uncertainty‘) und die Häufigkeit und Regelmäßigkeit, mit der eine Transaktion vorgenommen wird (‚frequency‘). Die folgenden Gliederungspunkte gehen von diesen Basiskonzepten aus, erläutern sie kritisch und liefern eine weitergehende organisationstheoretische Fundierung der Konzepte. Insbesondere sollen Anknüpfungspunkte zu ressourcenorientierten Argumenten und Konzepten identifiziert werden.

3.2.3.1 Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit und deren Bestimmung

„Uncertainty can take many forms“ (Mahoney 1992a: 561). Sie kann sich auf Beschaffungsmärkte oder Nachfrage beziehen, auf Mengen, Qualitäten oder Technologien und auf verschiedenen Analyseebenen wie Akteur, Umwelt oder Aufgabe lokalisiert sein (Adler 1996: 25ff.; Bensaou und Venkatraman 1995: 1474; Galbraith 1977: 36ff.; Gulati und Singh 1998: 784; Mahoney 1992a: 561f; Williamson 1985: 56ff.). Unsicherheit gilt auch in

der Institutionenökonomie, aber noch mehr in der situativen Organisationstheorie, als zentrales Konzept, auf dem organisatorische Gestaltungsvorschläge beruhen.

„*This is unfortunate because there is a great deal of uncertainty about the concept of uncertainty.*” (Galbraith 1977: 36).

Was also ist Unsicherheit? Die Begriffe *Sicherheit*, *Risiko* und *Unsicherheit* sind in der Entscheidungstheorie eindeutig mit unterschiedlichen Inhalten (Entscheidungssituationen) belegt: Hier bedeutet Unsicherheit die Unfähigkeit des Entscheiders, Ergebnisse von Handlungen sicher (Sicherheit) oder auch nur wahrscheinlich (Risiko⁷¹) vorhersehen zu können (Grandori 2001b: 239). In der Organisationsforschung hingegen beschreibt Unsicherheit eher einen allgemeinen Zustand unvollständigen Wissens: Unsicherheit ist die Differenz aus der zur Erledigung einer Aufgabe oder Transaktion notwendigen Information und der beim Akteur vorhandenen (Galbraith 1977: 37). Sie umfasst sowohl kalkulierbare als auch nicht-kalkulierbare Entscheidungen (Grandori 2001b: 239). In der Transaktionskostentheorie findet sich weiterhin eine Unterscheidung in Verhaltensunsicherheit („Behavioral Uncertainty“, ibd.: 57) sowie in parametrische oder (oft synonym) Umwelt-Unsicherheit (Williamson 1985: 57 ff.). Die folgenden Abschnitte betrachten diese – und ergänzende – Konzeptionen von Unsicherheit und haben eine fundierte Arbeitsdefinition des Konstrukts zum Ziel.

Unsicherheit auf *Umweltebene* liegt in der *Dynamik*, der *Komplexität* und der *Interdependenz* der Umweltbedingungen begründet (Bensaou und Venkatraman 1995: 1474; Windsperger 1996: 32). Je häufiger und stärker sich die relevanten Umweltfaktoren ändern, d.h. je dynamischer die Umwelt ist, desto größer ist die Unsicherheit. Ebenso verstärken Komplexität im Sinne von Anzahl und Unähnlichkeit der zu berücksichtigen Umweltfaktoren sowie die Interdependenz der Umweltfaktoren untereinander die Unsicherheit. In Abhängigkeit dieser Bedingungsfaktoren wachsen die Menge notwendig zu verarbeitender Information bzw. anzuwendenden Wissens und damit auch die Differenz aus dieser und den bereits vorhandenen Informationen und Kenntnissen der Akteure.

Das *Objekt* der Transaktion stellt eine weitere Quelle für parametrische Unsicherheit dar. Maßgeblich sind nicht die Veränderungen oder komplexen Verknüpfungen von Umweltfaktoren, sondern die Eigenschaften der auszutauschenden oder zu kombinierenden Res-

⁷¹ Der Begriff Risiko bezieht den Wert bzw. das Ergebnis mit ein, welches mit der kalkulierten Wahrscheinlichkeit zum Erwartungswert abgewertet wird.

sourcen selbst. Diese sind denen der Umwelt inhaltlich-konzeptionell sehr ähnlich: Die Komplexität, Art und Ausmaß der Interdependenz und die Veränderlichkeit bestimmen das Ausmaß an Unsicherheit (Donaldson 1995: *xii*; Galbraith 1977: 36ff). Dieser muss angemessen organisatorisch begegnet werden (Gulati und Singh 1998: 784).

Auf der *Akteursebene* schließlich ist *Verhaltensunsicherheit* zu betrachten. Echte Verhaltensunsicherheit, die sich aus Unkenntnis der motivationalen Eigenschaften des Transaktionspartners ergibt, ist im Ansatz der Transaktionskostentheorie streng genommen nicht als Variable enthalten. Da Opportunismus als Annahme gesetzt ist, gilt als sicher, dass das Gegenüber sich opportunistisch verhält, wenn sich durch Umweltunsicherheit die Gelegenheit dazu ergibt. Somit bildet Williamson Verhaltensunsicherheit vollständig über Umweltunsicherheit ab:

„To be sure, behavioral uncertainties would not pose contractual problems if transactions were known to be free from exogenous disturbances [...]” (Williamson 1985: 59)

„In other words, opportunistic inclinations will be actualized and lead to opportunistic behavior whenever conditions in the environment allow it (or an external governance structure does not prevent it).” (Jones 2001: 212).

Doch selbst wenn die Transaktionspartner grundsätzlich vom opportunistischen Verhalten des jeweils anderen ausgehen können, ist das tatsächliche Verhalten im Einzelfall nicht ausreichend präzise prognostizierbar (Williamson 1985: 58). Diese Form der Verhaltensunsicherheit ergibt sich jedoch aus der Verbindung der Eigenschaften des Transaktionsobjekts und der Umwelt mit der (stabilen) begrenzten Rationalität der Akteure und nicht aus deren (variablen) Verhaltenseigenschaften.

In jüngerer Zeit finden sich Argumente dafür, dass die verschiedenen Quellen von Unsicherheit einen Unterschied für Koordination und Kontrolle, Effizienz (und Renten) machen (Grandori 2001b: 239). Verhaltens- und Umweltunsicherheit gelten als unabhängig und finden Widerhall in Konzepten wie „relational“ und „performance risk“ (Das und Teng 2001: 253). Das ‚performance risk‘ umfasst dann alle anderen möglichen, nicht direkt verhaltensbedingten, Einflussfaktoren auf das Ergebnis und hat Implikationen für den Einsatz organisatorischer Kontrollmechanismen. Auch in der Literatur zu Vertrauen finden sich Hinweise auf eine solche konzeptionelle Trennung (z.B. bei Nooteboom 2002, siehe auch Abschnitt 3.2.2). Doch erst durch die Umwandlung der Akteursannahmen in Variablen kann echte Verhaltensunsicherheit existieren.

Als Ergebnis lässt sich Folgendes festhalten: Erstens, Unsicherheit kann nicht auf einer Analyseebene alleine erfasst, sondern muss auf Akteurs-, Objekt- und Umweltebene und im Zusammenspiel untereinander untersucht werden. Zweitens, das organisationstheoretische Konzept der Unsicherheit umfasst sowohl ‚echte‘ als auch ‚kalkulierbare‘ Unsicherheit. Drittens, ein aussagekräftiges Konzept von Unsicherheit beinhaltet Unsicherheit hinsichtlich der kognitiven und der motivationalen Eigenschaften von Akteuren. Die vorliegende Arbeit stützt sich deshalb auf folgendes Konzept von Unsicherheit.

1. ***Unsicherheit** der Transaktion ist die Differenz aus der (des) zur effizienten Durchführung einer konkreten Transaktion notwendigen Information (Wissens) und der (des) beim auftraggebenden Transakteur vorhandenen. Sie umfasst dabei alle nicht-sicheren Parameter, d.h. unkalkulierbare genauso wie kalkulierbare.*
2. *Erstreckt sich diese Differenz auf die kognitiven Eigenschaften des Transaktionspartners sowie die Eigenschaften von Transaktionsumwelt und Transaktionsobjekt, kommt der Begriff **Kompetenzunsicherheit** zur Anwendung. Erstreckt sich die Differenz auf die motivationalen Eigenschaften des Transaktionspartners, kommt der Begriff **Verhaltensunsicherheit** zur Anwendung.*

Die Zusammenhänge im Einzelnen stehen im Mittelpunkt der folgenden Abschnitte.

Die Bestimmung von Unsicherheit der Transaktion:

Abbildung 3.6 veranschaulicht die Zusammenhänge der verschiedenen motivationalen und kognitiven Akteurseigenschaften untereinander sowie zwischen den verschiedenen Analyseebenen von Unsicherheit.

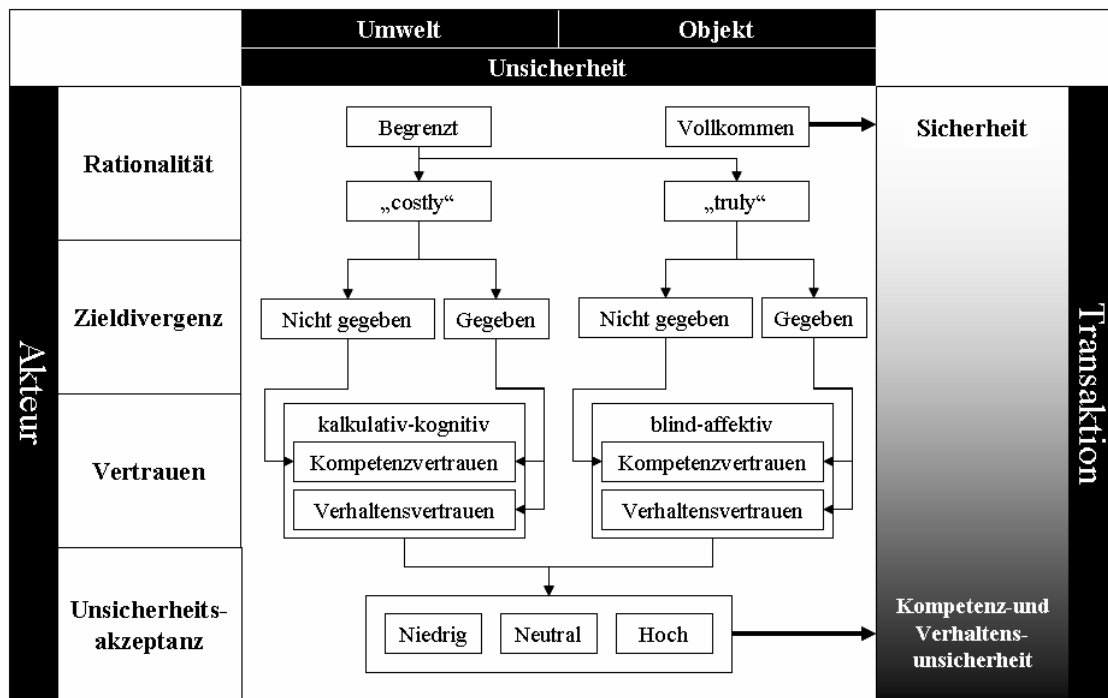


Abbildung 3.6: Die Bestimmung von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit der Transaktion
(Quelle: eigene Darstellung)

Ausgangspunkt ist die *ex ante* Unsicherheit auf Umwelt- oder Objektebene der Transaktion (s.o.). Diese ist ins Verhältnis zum Ausmaß der Begrenzung der Rationalität der Akteure zu setzen (Chiles und McMackin 1996: 89). Im Falle geringer Unsicherheit sind die Folgen von begrenzter Rationalität weniger ausgeprägt: Das, was ein Akteur über seinen Informationsstand und seine kognitive Fähigkeiten hinaus nicht kennt oder nicht versteht, ist schlicht weniger.

Im Falle vollkommener Rationalität herrscht Sicherheit. Egal, welche Umweltdynamiken vorliegen oder wie komplex das Transaktionsobjekt auch sein mag, eine organisatorisch abzusichernde Unsicherheit liegt nicht vor, da der Akteur über das komplette entscheidungsrelevante Wissen verfügt. Im Falle der Begrenzung der Rationalität treten nun die schon genannten *Rationalitätsbegriffe* „costly“ und „truly bounded“ auf, d.h. die Unter-

scheidung von nicht-kalkulierbarer und kalkulierbarer Unsicherheit. Diese beiden Fälle spielen im Verlauf für die Art von Vertrauen eine Rolle und für die Frage, auf welche Weise es unsicherheitsverringende Wirkung entfaltet. Die *Zielfdivergenz* der beteiligten Akteure wiederum ist eine weitere notwendige Voraussetzung für die Existenz von Verhaltensunsicherheit: Bei identischen Zielen besteht a) kein Anreiz zu opportunistischem Verhalten und b) keine Möglichkeit, vertrauenswürdiges Verhalten (nach der hier geltenden Definition von Vertrauen) zu zeigen. Bei identischen Zielen der Transakteure herrscht Verhaltenssicherheit; Die Begrenzung der Rationalität sorgt aber dafür, dass Unsicherheit auf Umwelt- und Objektebene weiterhin ein Problem bleibt. Guter Wille allein reicht nicht, wenn die Aufgabe schwierig und komplex ist und die Akteure an die Grenzen ihrer Rationalität bzw. kognitiven Fähigkeiten gelangen.

Wie passt nun *Vertrauen* in diese Argumentationskette? Nur unter Unsicherheit ist Vertrauen relevant für eine Transaktionsbeziehung, denn nur dann existiert die Gelegenheit zu opportunistischem oder vertrauenswürdigem Verhalten (Chiles und McMackin 1996: 85; Jeffries und Reed 2000: 874; Jones 2001: 213; Molm 2001: 268; Williamson 1993: 463). Fast alle in der Literatur angeführten Beispiele für Vertrauen in Transaktionsbeziehungen lassen sich dabei dem Typus *kalkuliert-kognitiv* zuordnen (Williamson 1993: 469ff.). Blind-affektives Vertrauen spielt nach Williamson (1993) in wirtschaftlichen Transaktionen keine Rolle: „[...] trust [...] is reserved for very special relations between family, friends, and lovers.“ (ibid.: 484). Diese kalkulativ-kognitiven Formen von Vertrauen korrespondieren mit der aus Kosten- und Aufwandsgründen begrenzten Rationalität. Je nachdem, ob Zielfdivergenz vorliegt oder nicht, wirken dann sowohl das bestehende Verhaltensvertrauen als auch Kompetenzvertrauen unsicherheitsvermindernd.⁷²

Doch die Relevanz von *blind-affektivem* Vertrauen lässt sich vor dem Hintergrund des hier verwendeten Rationalitäts- und Unsicherheitsbegriffs nur schwer leugnen. Das laut Williamson (1993) einzig bedeutsame Vertrauen im Sinne von Kalkuliertheit kann *per definitionem* nur für kalkulierbare Unsicherheit funktionieren und diese möglicherweise kompensieren helfen. Was aber geschieht im Falle von ‚truly bounded rationality‘, die sich jeder Wahrscheinlichkeitsrechnung und damit Kalkulierbarkeit entzieht? Es wäre zu erwarten, dass in diesem Fall – auch und gerade in ökonomischen Beziehungen – Vertrauen, welches

⁷² „Goodwill trust“ in das Verhalten und „competence trust“ in den Erfolg bzw. Erlös der Austauschbeziehung reduzieren „relational risk“ und „performance risk“ (Das und Teng 2001: 251f.). Ein ganz ähnliche Logik und Terminologie benutzt Nooteboom (1999, 1996).

über Kalkuliertheit hinausgeht, durchaus eine Rolle spielt (Nooteboom 2002: 6). Bei Vorliegen von Zieldivergenz erstreckt sich nicht-kalkulierbare Unsicherheit sowohl auf das Verhalten als auch die Kompetenz der Transakteure. In beiden Fällen wirkt jedoch nur die blind-affektive Vertrauensvariante unsicherheitsvermindernd.

Es verbleibt schließlich eine von den Transakteuren wahrgenommene Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit, die auf die jeweilige Unsicherheitsakzeptanz des individuellen Transakteurs trifft. Unter Berücksichtigung dieser entscheiden die Transakteure, welchen organisationalen Kontroll- und Koordinationsaufwand sie für die Abwicklung der Transaktion betreiben möchten.

Die Bestimmungsfaktoren der Unsicherheit der Transaktion ergeben sich zum Teil aus den Eigenschaften des Transaktionsobjekts (der Ressource) und stellen einen Anknüpfungspunkt zwischen ressourcenorientierten und institutionenökonomischen Denkgebäuden dar. Der folgende Abschnitt widmet sich einem zweiten: dem Ausmaß der transaktionsspezifischen Investitionen.

3.2.3.2 Transaktionsspezifische Investitionen und Renten

Transaktionsspezifische Investitionen sind Aufwendungen, die im Rahmen eines Austauschs oder einer Kombination von Ressourcen bei den potenziellen Transakteuren anfallen oder bewusst getätigt werden. Der Spezifitätsgrad von Investitionen ist um so höher, je höher der Wertverlust ist, der eintreten würde, wenn die betroffenen Ressourcen nicht zur Realisierung der vorgesehenen Transaktion eingesetzt, sondern ihrer nächstbesten Verwendung zugeführt würden (Williamson 1985: 54). Diese Differenz wird als Quasi-Rente bezeichnet. Folgende Unterarten von transaktionsspezifischen Investitionen lassen sich unterscheiden (Williamson 1991a: 281):

- (1) standortspezifische Investitionen (z.B. räumliche Nähe zum Transaktionspartner)
- (2) anlagenspezifische Investitionen (z.B. bestimmte Maschinen, spezieller Fuhrpark)
- (3) Investitionen in spezifisches Humankapital (z.B. Neueinstellung von Experten, Schulung vorhandener Mitarbeiter)
- (4) abnehmerspezifische Investitionen (z.B. Kapazitätserweiterungen nur für spezifische Kunden)
- (5) Investitionen in Reputation (z.B. zum Aufbau eines Markennamens)

(6) terminspezifische Investitionen in zeitlich beschränkt absetzbare oder nutzbringende Güter und Leistungen (z.B. Saisonware)

Während bei manchen Transaktionen bereits vor der Durchführung solche Investitionen anfallen (*ex ante*), ergibt sich diese Spezifität bei anderen erst im Laufe der Zeit (*ex post*). Im zweiten Fall eignet sich der anfangs durch Wettbewerb ausgewählte Partner im Verlauf der Leistungsbeziehung transaktionsspezifisches Wissen an (Williamson 1975: 35f.). Spezifität bedeutet also, dass Investitionen nur in Hinblick auf eine bestimmte Transaktion (d.h. Umwelt, Objekt, Akteur) getätigt werden und auch nur in dieser Transaktion ihren volle (Quasi-Renten-)Wirkung entfalten. Woher genau kommt diese?

Spezifität oder/und Spezialisierung?

Die selbst bei Williamson (1985: 54) anzutreffende Gleichsetzung von Spezialisierung und Spezifität (auch bei Ebers und Gotsch 2006: 281) greift zu kurz bzw. bleibt konzeptionell unsauber, da die beiden Konzepte auf unterschiedlichen Ebenen wirken bzw. ihre vor- oder nachteiligen Effekte auf jeweils unterschiedliche ökonomische Argumente stützen. So ergibt sich Spezifität aus der Logik der Wechselkosten bzw. dem Grad und den Kosten der Substituierbarkeit von Ressourcen (Rao 2003: 13; Williamson 1991a: 281): Aufgrund spezifischer Investitionen der Transakteure ist ein Wechsel des Transaktionspartners mit Kosten verbunden, weil diese Investitionen für die neue Transaktion einen geringeren (bis keinen) Wert darstellen. Die getätigten Investitionen wären versunken, und es müssten u.U. neue spezifische Investitionen mit dem neuen Transaktionspartner getätigt werden. Diese Diskrepanz (Quasi-Rente) begründet im Jargon der Ressourcenorientierung Seltenheit sowie implizit Werthaltigkeit und damit (Pareto-) Rentenpotenzial von Ressourcen (siehe Punkt 2.2.2.1 dieser Arbeit).

Das Konzept der spezifischen Investitionen enthält zunächst keinerlei Aussage darüber, *worin* die Werthaltigkeit besteht, die durch die spezifischen Investitionen erreicht wird. Doch ohne Werthaltigkeit ist Seltenheit für strategische Wettbewerbsvorteile Wert-los. Vor dem Hintergrund der wertgenerierenden Eigenschaften von Ressourcen sind es dabei nicht nur Investitionen in die erhöhte Spezialisierung des Ressourceneinsatzes, sondern auch solche in erhöhte Mengen- oder Komplementaritätsausnutzung oder alle anderen Investitionen dieser Art, die Wert schaffen können. So sind gerade die „dedicated assets“ (Williamson 1991a: 281) ein Beispiel dafür: Es handelt sich dabei beispielsweise um eine „general purpose plant“ (ibid.), die keineswegs Wert durch erhöhte Spezialisierung schafft, sondern

wohl eher über Mengeneffekte. Diese wiederum sind spezifisch, also selten. Spezifisch sind diese einzig und allein dann, wenn ein Akteur (mit seiner Ressourcenausstattung) sie in Hinblick auf einen bestimmten anderen Akteur (und dessen Ressourcen) hin tätig – und/oder andersherum – und sie in anderen Transaktionen nicht oder nicht im selben Ausmaß diese wertschaffenden Wirkungen entfalten (Nooteboom 1993). Die Investitionen erhöhen also die Werthaltigkeit in Verbindung mit der Seltenheit und begründen so das Rentenpotenzial der Ressourcen (siehe auch Punkt 2.2.2.1 dieser Arbeit).

Verteilung spezifischer Investitionen:

Spezifische Investitionen steigern nicht nur das Rentenpotenzial, sondern führen auch zu Abhängigkeiten zwischen den Transakteuren (Nooteboom 1993: 443). Diese Abhängigkeiten variieren mit dem Ausmaß, insbesondere aber mit der Verteilung der spezifischen Investitionen: Welcher der Transakteure tätig in welchem Ausmaß spezifische Investitionen und ist in der Folge dem Verlust von Quasi-Renten in welcher Höhe ausgesetzt? Relevant für die Bewertung der Abhängigkeit ist demnach neben der absoluten Höhe der Unterschied im Ausmaß der Investitionen zwischen den Transakteuren (ibd. 444). Abbildung 3.7 veranschaulicht den Zusammenhang.

Ausmaß spezifischer Investitionen Transakteur B	hoch	Unilaterale Abhängigkeit	Bilaterale Abhängigkeit
	niedrig	Unabhängigkeit	Unilaterale Abhängigkeit
		niedrig	hoch
		Ausmaß spezifischer Investitionen Transakteur A	

Abbildung 3.7: Die Abhängigkeit der Transakteure aufgrund der Verteilung spezifischer Investitionen
(Quelle: in Anlehnung an Windsperger 1996: 41)

Tätigt keiner der Transakteure spezifische Investitionen, sind keine Quasi-Renten zu verlieren und der Wechsel des Transaktionspartners ist ohne weiteres möglich. Eine Abhängigkeit liegt – zumindest nach der Argumentation der klassischen Transaktionskostentheorie – nicht vor. Wie an anderer Stelle erläutert, lassen sich Abhängigkeiten aber auch ohne direkte spezifische Investitionen in die Transaktion begründen, nämlich immer dann, wenn die auszutauschende Ressource aus anderen Gründen selten ist. Bei mehr oder weniger symmetrischen spezifischen Investitionen ergibt sich eine bilaterale Abhängigkeit beider Transakteure: Beide haben Investitionen getätigt, die die Quasi-Rente der Transaktion bedingen und die in jeder anderen Transaktionsbeziehung weniger Wert sind (Windsperger 1996: 42; Nooteboom 1993: 444ff.). Diese Abhängigkeit relativiert zudem das gegenseitige Erpressungspotenzial, d.h. den Anreiz, die Konditionen für den Transaktionspartner opportunistisch bis kurz über das Niveau seiner nächstbesten Transaktionsalternative zu drücken. Schließlich stünde dem Gegenüber dieselbe Möglichkeit offen.

Sind die spezifischen Investitionen im Rahmen einer Transaktion einseitig verteilt, so sind auch die Abhängigkeiten nicht mehr symmetrisch. Zwar profitiert im transaktionskostentheoretisch klassischen Fall spezifischer Investitionen durch den Lieferanten auch der Abnehmer durch die erwarteten Effizienzgewinne. Doch:

„While the supplier stands to lose his investment (in case the investment is fully sunk) – when the transaction is discontinued, the buyer stands to incur some compromise in cost, quality or time. The latter dependence appears less binding than the former and the switching costs would appear to be lower, in general.” (Nooteboom 1993: 444)

Die Verteilung der spezifischen Investitionen beeinflusst damit nicht die Höhe des Rentenpotenzials, jedoch die Verhandlungsposition der Transakteure bei der Aneignung der realisierten Renten. Mit der Wirkung spezifischer Investitionen aus organisationsökonomischer Perspektive beschäftigt sich Abschnitt 3.3 sowie – erweitert um Erkenntnisse der Ressourcensicht – Kapitel vier.

3.2.3.3 Häufigkeit

Unter Transaktionshäufigkeit („frequency“, Williamson 1985: 60) wird die Anzahl der Transaktionen im Rahmen einer Transaktionsbeziehung verstanden. Williamson (1985: 72) betrachtet dabei drei Klassen: einmalig, selten und wiederholt auftretende Transaktionen. Dieses dritte Charakteristikum der Transaktion erscheint als das am wenigsten komplexe und kontroverse: Als Folge ist auch die Aufmerksamkeit, die ihm seitens des organisati-

onsökonomischen Literatur zuteil wird, eher gering (Ebers und Gotsch 2006: 283). Da Häufigkeit sich auf die Austausch- oder die Kombinationsakte hinsichtlich des Transaktionsobjekts bezieht, steht sie in keinem direkten Zusammenhang mit den Eigenschaften des Transaktionsobjekts, d.h. dem Rentenpotenzial der Ressource. Wie Transaktionshäufigkeit auf Transaktionskosten und -erträge – die Rentenrealisierung – wirkt, untersucht der folgende Abschnitt 3.3.

3.3 Erklärungszusammenhang

Was ist Organisation? Welche Konzepte, Mechanismen und Wirkzusammenhänge haben die unterschiedlichen Strömungen der institutionenökonomischen Organisationsforschung entwickelt? Wo gibt es Anknüpfungspunkte zu anderen Organisationstheorien (z.B. zum situativen Ansatz) und zu ressourcenorientierten Ansätzen der Strategie bzw. der Koordination und Kontrolle? Und schließlich, welche Bestimmungsfaktoren der Wahl und Vorteilhaftigkeit organisationaler Koordinations- und Kontrollmechanismen sind zu betrachten? Die Beantwortung dieser Fragen war das Ziel der vorangegangenen Abschnitte. Der folgende Punkt hat die Darstellung der zentralen Erklärungsfigur der Institutionenökonomie bzw. einer erweiterten Transaktionskostentheorie zum Inhalt.

Auch wenn bisher noch keine einheitliche institutionenökonomische Theorie der Unternehmung bzw. der Organisation vorliegt, so weisen die unterschiedlichen Ansätze doch eine große Zahl ähnlicher bzw. sich ergänzender Konzepte auf. Dies gilt auch für den zugrunde liegenden Erklärungszusammenhang: Die Effizienz der Abwicklung einer Transaktion erklärt die Auswahl und Existenz von organisatorischen Institutionen (Ebers und Gotsch 2006: 247). Effizienz liegt vor, wenn die Summe von Produktions- und Transaktionskosten bei der Abwicklung von Transaktionen mit Hilfe bestimmter Koordinations- und Kontrollmechanismen minimal ist (Williamson 1985: 22). Normativ betrachtet sollen diese Effizienzgrößen im Rahmen einer Transaktion optimiert werden. Es gilt:

*„[A]lign transactions (which differ in their attributes) with governance structures (the cost and competencies of which differ) in a discriminating (mainly, transaction-cost economizing) way.“
(Williamson 1988: 571)*

Das Effizienzkriterium erfasst also in erster Linie die *Transaktionskosten* (oder Agenturkosten, Koordinationskosten etc.), die für die Abwicklung des Austauschvorgangs anfallen. Williamson (1985: 20ff.) unterscheidet folgende Kostenarten: *Anbahnungs- oder Informa-*

tionskosten, die bei der Informationsbeschaffung über mögliche Transaktionspartner und deren Angebote entstehen; *Verhandlungs- und Vertragskosten* in Abhängigkeit von der Dauer und dem Schwierigkeitsgrad der Verhandlungen und der Formulierung der Vertragsbedingungen sowie den Kosten des Vertragsabschlusses; *Absicherungs- und Kontrollkosten* bei der Sicherstellung der Einhaltung von Vertragsbedingungen⁷³; *Anpassungskosten*, die im Falle von Nachverhandlungen über Vertragsbedingungen anfallen; und schließlich *Konfliktlösungskosten*, die bei der Lösung von Konflikten bzgl. der Leistungserbringung entstehen. Die ersten zwei Kostenarten werden als *ex ante* Transaktionskosten, die letzten drei als *ex post* Transaktionskosten bezeichnet, je nach Zeitpunkt ihrer Fälligkeit während der Transaktionsanbahnung vor Vertragsabschluss oder der Transaktionsdurchführung danach.

Transaktionskosten entstehen nicht nur durch die Absicherung gegen mögliches opportunistisches Verhalten. Williamson (1985: 48) argumentiert hierzu, dass Transaktionskosten ohne die Annahme opportunistischen Verhaltens irrelevant seien, da weder *ex ante* noch *ex post* Verhandlungen anfielen: Die allgemeine Regel nutzenmaximierenden Verhaltens reiche den Transakteuren, um Anpassungen auf Unvorhergesehenes vorzunehmen. Dass Koordination – ganz ohne Opportunismus – Transaktionskosten verursachen kann, blendet er aus (Dietrich 1994: 24). Es gilt: „The cost of maximizing is ignored or implicitly assumed to be zero.“ (Demsetz 1993: 161; Hervorhebung im Original). Doch die Kontrolle und Koordination von Ressourcenaustausch und -kombination ist schwierig, die Wahl, Installation und Anwendung der Mechanismen mit Kosten verbunden: „These are the costs of persuading, negotiating and coordinating with, and teaching others.“ (Langlois 1992: 124).⁷⁴ Die Folgen kognitiver Beschränkungen – auch ohne Opportunismus der Akteure – sind zu berücksichtigen.

⁷³ Hierzu gehören dann auch die Kosten der Installation und Anwendung der Kontroll- und Steuerungsmechanismen, wie sie in Gliederungspunkt 3.1.3.1 dieser Arbeit erläutert wurden.

⁷⁴ Einige Autoren rechnen zu den Transaktionskosten auch Opportunitätskosten, d.h. die entgangenen Erlöse und Einsparungen, die zum einen auf – verhaltensbedingtes – nicht vertragskonformes Schummeln und Bummeln („cheating“ und „shirking“) der Transakteure zurückzuführen sind (Hennart 1993: 531) und sich zum Anderen aufgrund kognitiver Beschränkungen aus der Wahl und Anwendung unzureichender Mechanismen der Koordination und Kommunikation ergeben (Windsperger 1996: 19). Bei dieser Sichtweise werden alle Kosten und nicht realisierten Erlöse zur Transaktionskosten. Es ist zu befürchten, dass das Konzept der Transaktionskosten damit überstrapaziert wird und an Aussagekraft verliert: Wenn eine bestimmte Organisationslösung mehr kostet, aber auch mehr Erlöse bringt, steigen und sinken die Transaktionskosten bei dieser Sichtweise gleichzeitig, eine differenzierte Betrachtung ist nicht möglich. Deshalb soll in dieser Arbeit die Unterscheidung zwischen Transaktionskosten und Transaktionserlösen beibehalten werden.

Welche Stellung nehmen nun die *Produktionskosten* ein? Aus den bisherigen Ausführungen in Verbindung mit dem Transaktionsbegriff, wie er in Punkt 3.2.1 entwickelt wurde, ergibt sich für diese eine wichtige Konsequenz: Sie sind integraler Bestandteil des Transaktionskostenkonzepts. Wenn Transaktion sowohl für Ressourcenkombination (Produktion) als auch -austausch (Beschaffung, Vertrieb) steht, dann sind auch die Kosten der Produktion Transaktionskosten (Demsetz 1993). So wie sich die Gesamtkosten des Austauschs aus den Kosten (Preis) des Transaktionsobjekts (Leistung) und den Transaktionskosten im klassischen Sinne zusammensetzen, bilden die Kosten des Transaktionsobjekts (Ressource) und die (internen) Management- oder Koordinationskosten die Gesamtheit der Produktionskosten ab (Demsetz 1993: 162).⁷⁵

„Moreover, the assumption that production costs are distinct from transaction costs and that production costs can and should always be held constant obscures the way productive knowledge is generated and transmitted in the economy.” (Langlois und Foss 1999: 206)

Das Rentenpotenzial genauso wie der Preis sind dem Transaktionsobjekt direkt zugeordnet. Inwieweit ein Akteur insgesamt die Kosten oder Erlöse seiner Geschäftstätigkeit senken respektive erhöhen kann, ist eine Frage der organisationalen Steuerung und Kontrolle des Austauschs und der Kombination dieser Transaktionsobjekte. Der Zusammenführung ressourcenbasierter und organisationsökonomischer Argumentation ist Kapitel vier dieser Arbeit gewidmet.

Nach Ergänzung durch die Argumente zur Rentenrealisierung durch Organisation (siehe Punkt 3.1.1 dieser Arbeit) und vor dem Hintergrund der hier entwickelten Begriffsdefinition und Konzeption von Transaktion und Organisation lautet die überarbeitete Fassung der Williamson'schen (1988: 571) Handlungsempfehlung folgendermaßen:

Ordne den Transaktionen (die sich in ihren Eigenschaften unterscheiden) die Mechanismen der Koordination und Kontrolle (die sich in kosten- und ertragsrelevanten Dimensionen unterscheiden) in einer Art und Weise zu, dass sie nach ihrer Effizienz (im Sinne der Maximierung des realisierten und angeeigneten Rentenpotenzials) unterscheidbar werden.

Die ersten Schritte in diese Richtung erfolgen in den anschließenden Abschnitten 3.3.1 bis 3.3.3.

⁷⁵ An dieser Stelle sei auf die Diskussion des Ressourcen- und Fähigkeitenbegriffs der ressourcenorientierten Ansätze in Kapitel 2.2.1 (Abb. 2.4) verwiesen.

3.3.1 Transaktionseigenschaften und Renten

Wie wirken *spezifische Investitionen* auf mögliche Renten? Das Rentenpotenzial setzt sich zusammen aus der Werthaltigkeit und Seltenheit von Ressourcen. Investitionen können ganz unspezifisch Wertpotenzial schaffen, wenn sie die wertgenerierenden Eigenschaften der Ressourcen verändern, z.B. wenn eine neue Logistiksoftware die Effizienz der Routenplanung verbessern kann (Komplementaritätseffekt) oder mit neuen automatisierten Staplersystemen mehr Einheiten in kürzerer Zeit bewegt werden können (Spezialisierungseffekt). Aus Werthaltigkeit wird Rentenpotenzial, wenn nur wenige Akteure über dieses Wertpotenzial verfügen, d.h. wenn es selten – weil beispielsweise spezifisch – ist. Spezifische Investitionen in das Transaktionsobjekt (Ressource) führen zu Quasi-Renten und erhöhen so das Rentenpotenzial einer Ressource (Tallman 2001: 101).

Aus der Opportunismusannahme und der Annahme der begrenzten Rationalität folgt, dass jeder der Partner versucht, sich einen möglichst großen Teil dieser Renten anzueignen. *Ceteris paribus* erhöhen spezifische Investitionen tendenziell die Transaktionskosten, d.h. die Kosten der Rentenrealisierung: Die Ursachen liegen in der Vermeidung von Opportunismus durch besonders sorgfältige Auswahl der Transaktionspartner, Verhandlung aufwändiger Vertragswerke zur Absicherung sowie die Lösung auftretender Konflikte über die Verteilung der Renten. Variabilisiert man die Verhaltensannahmen der traditionellen Transaktionskostentheorie jedoch, haben spezifische Investitionen in das Transaktionsobjekt auf den Prozess der Rentenrealisierung keinen direkten Einfluss, da sich dieser erst im Zusammenwirken mit den gewählten Organisationsmechanismen ergibt. Dies gilt ebenso für die Wirkung spezifischer Investitionen auf Transaktionserlöse. Ein direkter Zusammenhang ist auch *ceteris paribus* nicht herzustellen: Gesteigert ist nur das Rentenpotenzial, also das Ausmaß möglicher Erlöse, aber nicht das Ausmaß der realisierten Erlöse.

Spezifische Investitionen begründen weiterhin Abhängigkeitsverhältnisse (Nooteboom (1993: 443). Deren Ausprägung gibt damit Hinweise darauf, welche der beteiligten Akteure – der Lieferant der Ressource, der Anwender oder Abnehmer der schlussendlichen Leistung, deren Bestandteil die Ressource geworden ist – sich diese Renten aneignen kann. Dabei kann das mögliche Abhängigkeitsverhältnis wert- und rentensteigernden spezifischen Investitionen im Wege stehen, wenn ein Transakteur Organisationsmechanismen wählt, die möglicherweise die Aneignung, aber nicht die Realisierung von Renten optimieren (Williamson 1991a: 282). Je nach Verteilung der Abhängigkeiten kann sich die Positi-

on zur Rentenaneignung eines Transakteurs verbessern oder verschlechtern (Bowman und Ambrosini 2000: 9; Coff 1999: 122; Ghosh und John 1999: 132f).

Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit üben auf das Rentenpotenzial von Produktionsressourcen keinen direkten Einfluss aus (d.h. auf die Produktionskosten im traditionellen Sinne, vergleiche Ebers und Gotsch 2006: 284). Einen Zusammenhang zu den Transaktionserlösen kann es nur in Verbindung mit Steuerungs- und Koordinationsmechanismen geben, falls diese angesichts von Verhaltensunsicherheit Schummeln und Bummeln verhindern und angesichts von Kompetenzunsicherheit Kommunikation und Lernen ermöglichen. Unabhängig von der Quelle der Unsicherheit gilt *ceteris paribus*, dass höhere Unsicherheit höhere Transaktionskosten im Sinne von Kosten der Rentenrealisierung und Rentenaneignung nach sich zieht (Ebers und Gotsch 2006: 283). Umweltdynamik, schlechte Messbarkeit auf Objekt-/Ressourcenebene oder ‚launische‘ Transaktionspartner führen zu einem höheren Aufwand bei der Auswahl, Verhandlung, Steuerung und Konfliktlösung in Transaktionen. Ein indirekter Effekt kann sich über die erhöhte Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils aufgrund schwieriger Imitierbarkeit einstellen.

Häufigkeit wirkt sich in zweierlei Hinsicht positiv auf die Ausschöpfung des Rentenpotenzials, d.h. die Rentenrealisierung, aus, da sie sowohl mit den Transaktionskosten als auch den traditionellen Produktionskosten im Zusammenhang steht (Williamson 1985: 61). In den Ressourcen angelegte Mengen- und Spezialisierungseffekte kommen durch häufigen Einsatz besonders zum Tragen, so dass sich auch die Investitionen in spezifische Organisationsmechanismen ‚lohnen‘ (Park 1996: 802). Es lassen sich bei zunehmender Wiederholungsfrequenz Lerneffekte, z.B. durch Entdeckung vereinfachter Abwicklungen, Fixkostendegressionen, z.B. Verteilung von möglicherweise hohen Einstiegskosten, und die Ausschöpfung von Skaleneffekte und Spezialisierungsvorteilen realisieren. Als Folge sinken die Durchschnittskosten je Transaktion. Ein Wirkzusammenhang mit Rentenpotenzial und Rentenaneignung lässt sich nicht postulieren.

Tabelle 3.4 stellt die Zusammenhänge zwischen den Attributen der Transaktion und dem Rentenpotenzial bzw. der Rentenrealisierung und -aneignung im Überblick dar.

		Spezif. Invest.	Unsicherheit	Häufigkeit
Rentenpotenzial		+	0	0
Rentenrealisierung	Aufwand	+ / 0	+	-
	Ertrag	0	0	+
Rentenaneignung		- / +	-	0

Tabelle 3.4: Die Wirkung von Attributen der Transaktion auf Rentenpotenzial, Rentenrealisierung und Rentenaneignung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ebers und Gotsch 2006: 284)

Der folgende Abschnitt 3.3.2 thematisiert den Zusammenhang zwischen Organisation und Renten.

3.3.2 Koordination, Kontrolle und Renten

Ein Einfluss von Koordinations- und Kontrollmechanismen auf das ressourceninhärente Rentenpotenzial ist nicht gegeben, da sich diese erst bei der Anwendung, dem Austausch oder der Kombination von Ressourcen auswirken.⁷⁶ Zentral hingegen ist der Zusammenhang zwischen Koordination und Kontrolle und Transaktionseffizienz, d.h. der Effizienz der Rentenrealisierung, sowie der Rentenaneignung (Barney, Wright und Ketchen 2001: 32). Koordination und Kontrolle sind zunächst dafür verantwortlich, die in den Ressourcen angelegten rentengenerierenden Effekte freizusetzen. Beispielsweise müssen Anreize so gesetzt, Entscheidungsrechte so verteilt oder solche Verfahrensanweisungen / Abstimmungsmechanismen erstellt werden, dass das Rentenpotenzial einer Softwarelösung, einer Fertigungsstraße oder eines kreativen Entwicklers ausgeschöpft wird. Ebenfalls entscheidet sich dadurch, welcher der beteiligten Transakteure sich welchen Anteil an den realisierten Renten aneignet.

Organisationsmechanismen zeichnen sich aus durch Anreizwirkung (Verteilung von Verfügungsrechten), Kontrollwirkung (Art und Ausmaß der Spezifikation) sowie Koordinationswirkung (Kapazität). Außer Hinweisen zu den Kosten der Installation und Nutzung

⁷⁶ Zur eingehenden Begründung siehe erneut Punkt 3.1.1 dieser Arbeit.

kann es keine Aussagen über ihre Wirkung auf die Rentenrealisierung insgesamt, d.h. einschließlich Erlösen, geben, ohne dass zugleich die Eigenschaften der Transaktion berücksichtigt sind. Auch wenn Williamson (1993) davon ausgeht, dass spezifische Investitionen direkt Nutzen bringen – während in dieser Arbeit nur das Potenzial dazu durch sie angelegt wird –, so liefert er doch die Begründung für die Aufrechnung von Erlösen und Kosten:

„In the degree [...] to which asset specificity (which is responsible for bilateral dependency) yields benefits (added revenues and/or production costs savings) that are not more than offset by the added governance costs, added asset specificity is deliberately incurred.“ (Williamson 1993: 461)

Diese Abwägung ist Inhalt des folgenden Abschnitts.

3.3.3 Transaktion, Koordination / Kontrolle und Renten

In der klassischen Transaktionskostentheorie lautet die Zuordnung folgendermaßen: Ohne spezifische Investitionen und ohne Unsicherheit gilt der Markt als das effiziente ‚Institutionelle Arrangement‘ (Williamson 1985: 72). Marktliche Koordinationsmechanismen verfügen über hohe Anreizintensität zur effizienten Ressourcenallokation und gute autonome Anpassungsfähigkeit, d.h. ein einfacher Wechsel des Transaktionspartners ist möglich (Williamson 1991a: 281; 1985: 79).

Bei zunehmender Spezifität der Investitionen geraten die Transaktionspartner in eine ein- bzw. wechselseitige Abhängigkeitsposition (‚holdup‘), die den Partnerwechsel erschwert und Anreize zu opportunistischem Verhalten setzt. Auch bei geringer Unsicherheit kommt es zu Schwierigkeiten bei der Partnerauswahl und u.U. zu bilateralem Anpassungsbedarf im Verlaufe der Transaktionsbeziehung, der im Markt nur unter hohen zusätzlichen Kosten bewerkstelligt werden könnte. Hybride Arrangements, z.B. längerfristige Vertragsbeziehungen, Joint Ventures oder netzwerkähnliche Organisationsformen, werden dann überlegen, da sie besser kooperativ anpassen können und somit *ex post* Transaktionskosten vermindern. *Ex ante* Transaktionskosten wie Anbahnungskosten, die in größerem Ausmaß in wiederholten marktlichen Vertragsbeziehungen anfallen, können ebenfalls eingespart werden (Ebers und Gotsch 2006: 292).

Sind sowohl Ausmaß spezifischer Investitionen als auch Unsicherheit hoch, wachsen die potenziellen Erlöse aus opportunistischem Verhalten für die Transaktionspartner. Eine Vermeidung von ‚adverse selection‘ und die Absicherung gegen ‚moral hazard‘ ist bei marktlichem und auch hybridem ‚Institutionellen Arrangement‘ mit bedeutenden *ex ante*

und *ex post* Transaktionskosten verbunden, so dass ein *hierarchisches ,Institutionelles Arrangement'* (d.h. Unternehmung) effizient erscheint. Durch bürokratische Kontrollmechanismen und die schwache Anreizintensität verringert sich die Wahrscheinlichkeit von Erlöseinbußen durch opportunistisches Verhalten. Anpassungsentscheidungen können kooperativ-autoritär durch Anweisung erfolgen (Ebers und Gotsch 2006: 293).

Diese „discrete structural alternatives“ (Williamson 1991a: 269) sind ebenso wie die Attribute der Transaktion stark simplifiziert, genauso wie ihre Zuordnung zueinander. Der Preis für die konzeptionelle Sparsamkeit der Transaktionskostentheorie („parsimony“) in Form von Verzicht auf Erklärungskraft ist hoch, wie die Diskussion der Organisationsmechanismen und ihrer Wirkungsweisen – z.B. hinsichtlich der qualitativen Koordinationswirkung – sowie der Transaktionseigenschaften – z.B. hinsichtlich Akteureigenschaften oder Unsicherheit – gezeigt hat. Wie also sehen die Wirkzusammenhänge zu Rentenrealisierung und -aneignung *en detail* aus?

Unsicherheit, Koordination / Kontrolle und Renten:

Während Verhaltensunsicherheit zuallererst zusammen mit organisatorischen Anreizen ihre Wirkung auf die Renten entfaltet, ist Kompetenzunsicherheit vor allem im Zusammenhang mit der Koordinationsfunktion von Organisationsmechanismen zu sehen: Der Transakteur, dessen einzubringende Ressource (Kompetenz) in der Transaktion mit großer Sicherheit bewertbar ist, dessen Willen, dieses Potenzial im Sinne des Partners einzusetzen aber nicht, ist anzureizen (und zu kontrollieren). Bei demjenigen, der sicher den Willen, aber – aus welchen Gründen auch immer – weniger sicher (bewertbar) die Kompetenz mitbringt, greifen Anreize ins Leere. Intensiver Informationsaustausch, Koordination, scheint hier zweckmäßiger (Nooteboom 2002: 53). Im Folgenden werden die Implikationen dieser beiden unterschiedlichen Unsicherheitskonzepte in Hinblick auf die Kosten und Erlöse der Rentenrealisierung und die Rentenaneignung untersucht.

Abbildung 3.8 visualisiert die Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen von Verhaltensunsicherheit und Kompetenzunsicherheit und ordnet sie in vier Quadranten ein. Diese werden im Folgenden einzeln erläutert, wobei insbesondere die Rolle von Vertrauen berücksichtigt wird.

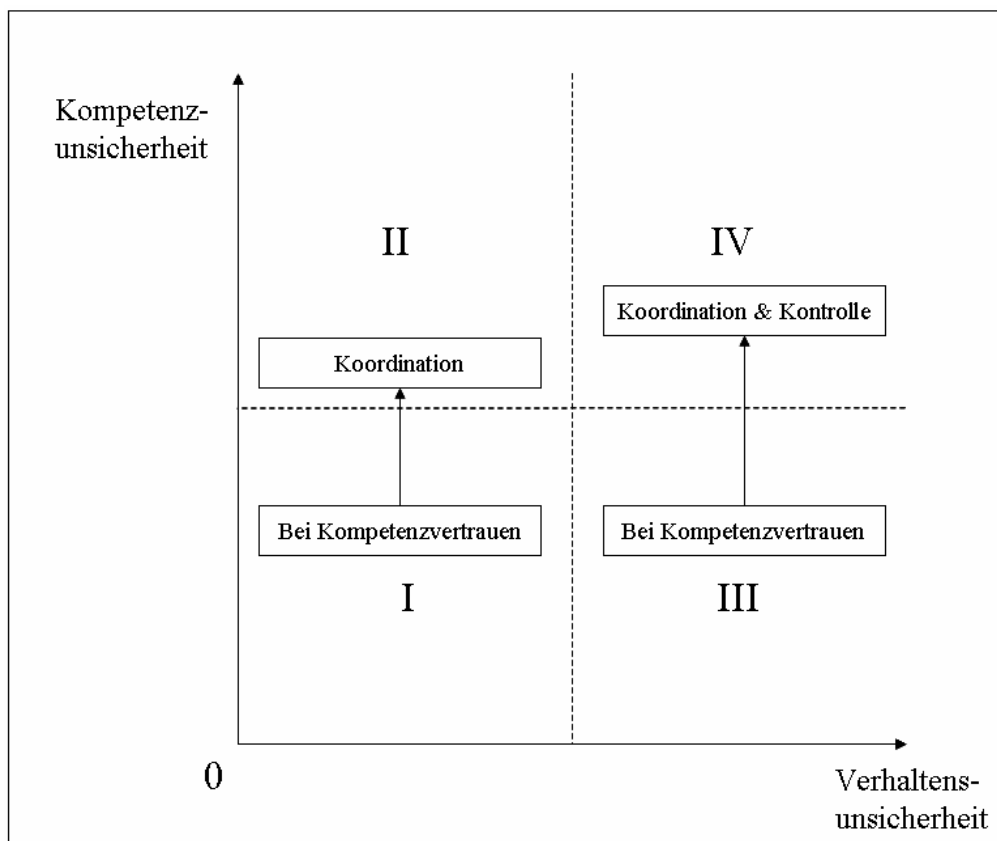


Abbildung 3.8: Die Ausprägungen von Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit
(Quelle: eigene Darstellung)

Quadrant I – Geringe Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit:

Bei geringer Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit können und wollen die Transakteure die klar definierbare Leistung erbringen. Werthaltigkeit und gegebenenfalls Rentenpotenzial sind *ex ante* und *ex post* klar zu bemessen, hinsichtlich der Erlöse aus dem Austausch oder der Kombination von Ressourcen existieren innerhalb der vereinbarten Transaktion keine Spielräume nach oben oder nach unten (Ring und Van de Ven 1992: 486). Weder aufwändige Verhaltenskontrolle noch reichhaltige Koordinationsmechanismen versprechen dann eine erhöhte Effektivität der Rentenrealisierung. Verhaltensspezifikation und Koordi-

nation verursachen hingegen Kosten der Rentenrealisierung, die das Nettoergebnis vermindern, und sind deshalb unökonomisch. Ergebnisspezifizierung und -kontrolle sowie simple Regeln genügen (Grandori 1997: 33; Hennart 1993: 533) und sind relativ effizienter (Ouchi 1979: 835).

Auch die erhöhte Anreizwirkung der Dezentralisierung spezifizierter oder residualer Verfügungsrechte hat für diese Transaktion weder positive noch negative Erlöswirkung, da Abweichungen im Ergebnis aufgrund von motivationalen Eigenschaften nicht zu erwarten sind.⁷⁷ Die Zentralisierung spezifizierter oder residualer Verfügungsrechte – d.h. Autorität oder Eigentum – führt aber möglicherweise zu Installationskosten sowie bürokratischen Mehrkosten der Nutzung.

Unter diesen Bedingungen gelten gemeinhin ‚marktliche‘ Organisationsformen als effizient (Williamson 1991a). Residuale Verfügungsrechte sind dezentral verteilt, zur Abwicklung des Austauschs oder der Kombination dienen vollständige Ergebnisspezifizierung und einfache Regeln. Zwei Besonderheiten allerdings sind zu berücksichtigen: Erstens, wenn die geringe Kompetenzunsicherheit auf Kompetenzvertrauen beruht, dann kann eine hohe Koordinationskapazität vonnöten sein, beispielsweise bei objektiv hoher Kompetenzunsicherheit aufgrund von Mehrdeutigkeiten und Interdependenzen bei komplementären Ressourcen. Es steht jedoch nicht der Kontrollaspekt im Vordergrund.⁷⁸ Ein möglicher Substitutionseffekt von Vertrauen beschränkt sich dann auf Verhaltensunsicherheit. Zweitens ist weniger relevant, wie die residualen Rechte verteilt sind, da diese kaum ins Gewicht fallen. Schließlich gibt es so gut wie keine residualen, also nicht spezifizierten, Verfügungsrechte, die zur Verteilung anstünden. Entscheidend ist, dass keine unnötigen Installationskosten entstehen. Deshalb kann es ökonomisch sinnvoll sein, solche Transaktionen unter einem schon bestehenden Regime zentralisierter residualer Verfügungsrechte durchzuführen.

Hier ergibt sich allerdings in Bezug auf die Rentenaneignung ein entscheidender Unterschied – je nach Perspektive des Transakteurs – in der Wirkung der Verteilung der Verfügungsrechte. Aufgrund der klar zurechenbaren Ergebnisse hinsichtlich Rentenpotenzial und Rentenrealisierung der Transaktion wird sich der Eigentümer – der Halter aller Verfü-

⁷⁷ Allerdings besteht für den ‚zuliefernden‘ Transakteur durchaus der Anreiz zur *ex post* (nach Vertragsabschluss) effizienten Ressourcenallokation. Diese hat in dieser Transaktion, da bereits vollständig nach Preis und Leistung spezifiziert, für den anderen Transakteur weder positive noch negative Konsequenzen.

⁷⁸ Wie an anderer Stelle ausgeführt, ist die Abgrenzung von Kontrolle und Koordination nicht immer einfach. Mechanismen zur Verhaltensspezifikation wie Verfahrenshandbücher erfüllen sowohl eine Kontroll- als auch eine Koordinationsfunktion (Alter und Hage 1993: 93).

gungsrechte an der Ressource – die Renten in vollem Umfang aneignen, seien diese Rechte nun spezifiziert oder residual. Ist / wird der auftraggebende oder beschaffende Transakteur nicht selbst Eigentümer, partizipiert er nicht an den realisierten Renten, weil dieses Potenzial im Preis der Ressource eingepreist ist. Zwar ist in diesem Fall die Frage der Zentralisierung oder Dezentralisierung aus Anreizgründen irrelevant, doch scheint die Zentralisierung der Verfügungsrechte aus Aneignungsgesichtspunkten relativ effizienter, auch wenn sie u.U. mit erhöhtem Aufwand verbunden ist.

Quadrant II – Geringe Verhaltensunsicherheit und hohe Kompetenzunsicherheit:

Eine hohe Anreizwirkung ist im Falle geringer Verhaltensunsicherheit nicht schädlich, da der Transaktionspartner auch bei allgemein starken Anreizen zur individuellen Nutzenmaximierung diesen nicht zum Nachteil des anderen Transakteurs nachgeben wird. Gleichzeitig muss eine Überbrückung von Zieldivergenzen – da entweder nicht gegeben oder durch Verhaltensvertrauen aufgefangen – zur Vermeidung von (opportunistisch begründeten) Einbußen durch die Zentralisierung der Verfügungsrechte nicht geleistet werden.

Hohe Kompetenzunsicherheit eröffnet dabei inhaltliche Freiräume, da der Beitrag eines Transakteurs und damit das Ergebnis einer Transaktion nicht eindeutig bestimm- und bewertbar sind. Die Ursachen dafür liegen in den Eigenschaften des Transakteurs („Begrenzte Rationalität“), des Transaktionsobjekts (Ressourceneigenschaften⁷⁹) und in denen der Transaktionsumwelt. Kompetenzunsicherheit kann sich dabei sowohl auf den Prozess (d.h. das Verhalten im nicht-motivationalen Sinne) als auch auf das Ergebnis der Transaktion erstrecken.⁸⁰ Falls jeweils möglich, bietet sich bei Ergebnisunsicherheit Spezifizierung und Kontrolle des Verhaltens an, bei Prozessunsicherheit Spezifizierung und Kontrolle des Ergebnisses.

Was gilt im Falle hoher Prozess- und hoher Ergebnisunsicherheit? Angesichts der geringen Verhaltensunsicherheit lässt sich zunächst argumentieren, dass erhöhter Aufwand zur Spezifikation von Verhalten und Ergebnis unnötig und teuer ist, da eine negative Ausnutzung unvorhergesehener Freiräume unwahrscheinlich ist, oder gar nur Nachteile mit sich bringt, da er mögliche positive Abweichungen verhindert. Diese Sichtweise trifft allerdings nur

⁷⁹ Auch im Sinne von Fähigkeiten / Kompetenzen eines menschlichen Akteurs.

⁸⁰ Letzteres wird beispielsweise über die Messbarkeit des Outputs, erstgenanntes über die Spezifizierbarkeit der Aufgabe abgebildet; z.B. „task programmability“ (Das und Teng 2001), „knowledge of transformation process“ (Ouchi 1979), oder kontingenztheoretisch „understanding of cause/effect relationships“ (Thompson 1967: 85). Die fast identische Formulierung zur Definition von echter begrenzter Rationalität ist dabei augenfällig.

auf motivational begründete Abweichungen zu und erkennt, dass die Organisation der Transaktion bei hoher Kompetenzunsicherheit schlicht und einfach schwierig ist (Demsetz 1993: 161; Jones 2001: 220; Madhok 2000b: 82). Bei hoher Prozessunsicherheit sind vollständig *ex ante* spezifizierte Mechanismen der Verhaltenskontrolle ökonomisch nicht sinnvoll: Zum einen verursacht ihre Installation hohe Kosten, denen in der Nutzung nur bedingt Koordinationsersparnisse durch Routinisierung gegenüber stehen. Sie führen also zu erhöhten Kosten der Rentenrealisierung. Zum anderen können sie zu Einbußen im Transaktionsertrag führen, da sie inhaltlich in vielen Fällen fehlspezifiziert sind und einen nicht-optimalen Prozess zementieren, der zu suboptimalen Ergebnissen führt. Sie verhindern dadurch auch eine möglicherweise nicht erwartete Erhöhung der Transaktionserlöse durch Innovationen und eigenes unternehmerisches Verhalten des Transaktionspartners (Jones 2001). Für Ergebnisunsicherheit gilt analog, dass *ex ante* spezifizierte (fixierte) Leistungskriterien und deren Kontrolle – und damit auch daran geknüpfte Aneignungsrechte wie monetäre Gegenleistungen – Installationskosten, nicht selten Konfliktlösungskosten sowie kontraproduktive Anreize hinsichtlich einer höher als erwarteten Potenzialausschöpfung hervorrufen.

Zur Abwicklung der Transaktion können demnach solche Mechanismen als effizient gelten, die auf die Eventualitäten bedingt durch Prozess- und Ergebnisunsicherheit *ex post* reagieren können: reichhaltige Koordinationsmechanismen (Bensaou und Venkatraman 1995; Daft und Lengel 1986; Rice 1992).⁸¹ Das hohe Ausmaß von Kompetenzunsicherheit lässt auf einen ebenfalls hohen Anteil residualer, weil nicht spezifizierbarer, Aneignungs- und Kontrollrechte schließen. Aus Anreizgründen ist eine dezentrale Verteilung der Zentralisierung dieser Rechte überlegen (Williamson 1991a: 281). Gemeinsames Ressourceneigentum der Transakteure kann hier Sinn machen, da gerade die gerechte Aneignung der Ergebnisse aufgrund fehlender Zurechenbarkeit selbst bei bestem Willen und durch aufwändige Abstimmungsmechanismen nur schwer bewerkstelligt werden kann. Die hier effizienten Organisationsformen zeichnen sich demnach aus durch geteiltes Eigentum (bzw. zumindest geteilte Aneignungsrechte), dezentrale Autorität und intensive, zweiseitige Koordination. Rentenpotenzial und Abhängigkeiten bleiben an dieser Stelle unberücksichtigt.

⁸¹ Ob sich der Einsatz dieser teuren Mechanismen lohnt, ist eine Frage, die im Rahmen der Betrachtung der Unsicherheit alleine nicht beantwortet werden kann. Hierzu bedarf es auch der Betrachtung des Rentenpotenzials.

Quadrant III – Hohe Verhaltensunsicherheit und geringe Kompetenzunsicherheit:

Verhaltensunsicherheit bedeutet, dass für den auftraggebenden Transakteur unsicher ist, ob sich der Partner opportunistisch oder vertrauenswürdig – fair – verhalten wird. Nach Abzug von Verhaltensvertrauen verbleibt aus Sicht des Akteurs nur noch die Gefahr des Verlustes (Chiles und McMackin 1996: 80; Nooteboom 2002: 38), d.h. dass bei Freiräumen eine Abweichung zu Ungunsten des Transaktionspartners droht. Dies führt bei diesem zu Erlöseinbußen und / oder geringerer Aneignung (sowohl durch Schummeln als auch Bummeln). Die Anreizwirkung der Verteilung von Verfügungsrechten ist hier allerdings nicht eindeutig: Bei Zentralisierung von Aneignungs- und Kontrollrechten sinken die Anreize zur effizienten Ressourcenallokation, Schummeln wird so minimiert, Bummeln jedoch gefördert. Dezentralisierung setzt neben dem Anreiz zur effizienten Ressourcenallokation aber auch den Anreiz zum opportunistischen Ausnutzen möglicher Spielräume (Hennart 1993: 531).

Die Bestimmungsfaktoren der Kompetenzunsicherheit haben für den organisationalen Umgang damit und für die Rentenrealisierung und -aneignung unterschiedliche Implikationen: Im ersten Fall entsteht die geringe Unsicherheit aus echter Sicherheit und es existieren keine Freiräume für motivational bedingte Abweichungen (Jeffries und Reed 2000: 874; Molm 2001: 268). Da aufgrund der Verhaltensunsicherheit im Falle von Abweichungen nur Erlöseinbußen und keine zusätzlichen Erlöse zu erwarten sind, empfiehlt sich die vollständige zentralisierte *ex ante* Spezifikation des Ergebnisses oder des Verhaltens. Hinsichtlich der Organisationskosten der Rentenrealisierung (Installations- und Nutzungskosten) scheint die Ergebnisspezifikation der Verhaltensspezifikation grundsätzlich überlegen (Ouchi 1979: 835). Preise und simple Regeln reichen aus. Damit reicht aus, wenn sich die o.g. Zentralisierung der Aneignungs- und Kontrollrechte ausschließlich auf diese spezifizierten Rechte und Pflichten erstreckt. Die Zentralisierung residualer Rechte (d.h. einheitliches Ressourceneigentum) erscheint unnötig, da die stärkere Anreizwirkung der Dezentralisierung keine negativen Folgen haben kann. Eventuell höhere Installations- und Nutzungskosten der Zentralisierung residualer Rechte können dann eingespart werden.

Im zweiten Fall basiert geringe Kompetenzunsicherheit auf Kompetenzvertrauen. Vertrauen reduziert die wahrgenommene Unsicherheit, erhöht aber nicht die Vorhersehbarkeit an sich (Das und Teng 2001: 254). Die Grenzen von Verhaltensunsicherheit und Kompetenzunsicherheit verwischen: Wenn der Auftraggeber Vertrauen darin hat, dass der Auftragnehmer über die notwendigen Kompetenzen verfügt, kann er sich die organisationalen

Kontrollmechanismen (eigentlich) sparen. Es liegt zunächst ein eindeutiges Substitutionsverhältnis zwischen von Kompetenzvertrauen und Kontrollmechanismen vor. Wenn Planbarkeit und Messbarkeit aber grundsätzlich nicht gegeben sind, sind Abweichungen im Fall des Falles motivationalen oder kognitiven Beschränkungen nicht zurechenbar. Obwohl geringe Kompetenzunsicherheit vorliegt, sind unter hoher Verhaltensunsicherheit organisationale Absicherungsmechanismen notwendig. Eine in geringem Ausmaß spezifizierte Verhaltenskontrolle verspricht am ehesten eine zielgerichtete Abwicklung der Transaktion: reichhaltige Koordinationsmechanismen dienen in diesem Fall eher der Schaffung von Transparenz und Kontrolle als der Ressourcen- oder Wissenskombination. Aus Anreizgründen empfiehlt sich in diesem Fall jedoch die Zentralisierung von Aneignungs- und Kontrollrechten, gerade auch der nicht-planbaren, residualen Verfügungsrechte.

Die hier effizienten Organisationsformen fallen also auseinander je nachdem, ob aus Sicht des beschaffenden Transakteurs *ex ante* Kompetenzsicherheit besteht oder aber ‚nur‘ Kompetenzvertrauen in den Transaktionspartner. *Im ersten Fall* liegen möglichst spezifizierte und zentralisierte Aneignungs- und Kontrollrechte vor. Die erforderliche Koordinationskapazität ist eher niedrig und sollte so kostengünstig wie möglich erfolgen, hängt aber auch vom Rentenpotenzial der Transaktion ab. Residuale Rechte sind minimiert, so dass deren Zentralisierung, also einheitliches Ressourceneigentum, nicht nötig erscheint. Auch diese Organisationsform mischt firmentypische Mechanismen wie detailliert spezifizierte und zentralisierte Autorität mit eher markttypischen Elementen wie dezentralem Eigentum. *Im zweiten Fall* zeigt sich, dass Kompetenzvertrauen nicht mehr als Substitut für Kontrolle dienen kann. Es ist in seiner Wirkung sogar kaum als komplementär zu bezeichnen, vielmehr verpufft es mehr oder weniger wirkungslos. Aus organisatorischer Sicht unterscheidet sich diese Situation damit kaum von der im folgenden Absatz untersuchten.

Quadrant IV – Hohe Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit:

Auch unter hoher Verhaltens- und hoher Kompetenzunsicherheit treten die Implikationen für die Gestaltung der Organisationsmechanismen ambivalent hervor. Um opportunistische Aneignung von Quasi-Renten zu Ungunsten des Transaktionspartners gering zu halten, empfiehlt sich auf der einen Seite die Installation schwacher Anreize durch die Zentralisierung von Aneignungs- und Kontrollrechten. Auf der anderen Seite folgt daraus auch eine geringe Anreizwirkung hinsichtlich effizienter Ressourcenallokation – Schummeln wird durch Bummeln ersetzt (Ebers und Gotsch 2006: 287; Hennart 1993: 535). Aufgrund der

hohen Kompetenzunsicherheit muss sich die Frage der Verteilung von Verfügungsrechten dabei in erster Linie auf residuale Rechte erstrecken. Der zu erwartende hohe Anpassungsbedarf lässt eine Zentralisierung dieser Rechte als relativ effizienter erscheinen, da dann i.d.R. schneller und direkter per Dekret („fiat“; Williamson 1991a: 279) entschieden werden kann. Unter hoher Kompetenzunsicherheit sind Prozess und Ergebnis des Ressourcenaustauschs oder der Ressourcenkombination unsicher zu bestimmen und zu messen und damit auch aufwändig und kommunikationsintensiv abzustimmen. Abweichungen drohen also sowohl aus motivationalen als auch kognitiven Beschränkungen der Transakteure. Beide Formen wirken sich in ähnlicher Weise auf die Bewertung der Koordinationswirkung von Organisationsmechanismen aus: Reichhaltige Koordinationsmechanismen bewältigen die motivationalen und kognitiven Herausforderungen der Transaktion vergleichsweise effektiver.

Die hier überlegenen Organisationsformen entsprechen in ihren Attributen weitgehend dem klassischen situativen und organisationsökonomischen Verständnis der Unternehmung: Einsatz reichhaltiger Koordinationsmechanismen bei gleichzeitiger Zentralisierung residueller Verfügungsrechte. Unberücksichtigt bleibt jedoch die Frage der transaktionskostentheoretischen spezifischen Investitionen bzw. des Rentenpotenzials: Sind diese Organisationsmechanismen wirklich effizienter als marktliche Formen, wenn keine Quasi-Renten existieren, die sich ein Transaktionspartner opportunistisch aneignen kann? Dieser Frage gehen die folgenden Abschnitte nach.

Spezifität, Organisation und Renten:

Bisher wurden nur die Erklärungszusammenhänge zwischen Unsicherheit und Organisation betrachtet, unabhängig vom Einfluss des zweiten zentralen Bestimmungsfaktors der klassischen Transaktionskostentheorie: Das Ausmaß (und die Verteilung) spezifischer Investitionen (Williamson 1985: 52).

Damit spezifische Investitionen Quasi-Renten begründen können, müssen sie sowohl Werthaltigkeit als auch Seltenheit der Transaktion erhöhen. Je größer die Höhe und die Spezifität der Investitionen, desto tendenziell höher ist das *Rentenpotenzial* der Transaktion. Dieses im Kern transaktionskostentheoretische Argument erkennt, dass Ressourcen auch ohne spezifische Investitionen sowohl Rentenpotenzial als auch Abhängigkeiten begründen können, z.B. dann, wenn keine anderen Partner existieren, die diese wertvolle Ressource zur Verfügung stellen können. Die von Williamson in früheren Publikationen selbst aufge-

führte „small numbers“ Bedingung (Williamson 1979: 57) bildet diesen Sachverhalt ab. Grundsätzlich gilt: Je größer das Rentenpotenzial, desto größer ist das Potenzial von Verlust oder entgangenem Wert beim Scheitern der Transaktion.⁸² Die Wahl der Organisationsmechanismen hat aber auf diese – zunächst *ex ante* – Potenzialgröße keinen direkten Einfluss.

Auf die *Rentenrealisierung* haben spezifische Investitionen in Verbindung mit Organisationsmechanismen sehr wohl Einfluss. Das erhöhte Rentenpotenzial führt zu einer geänderten Bewertung der Effizienz organisationaler Anreizung, Kontrolle und Koordination. Je höher die spezifischen Investitionen, desto eher setzen die Transakteure – *ceteris paribus* – auf verstärkte Spezifizierung von Entscheidungs- und Aneignungsrechten, die Verringerung von Anreizkonflikten durch die Zentralisierung der spezifizierten sowie der residualen Verfügungsrechte und/oder auf reichhaltige Koordinationsmechanismen. Der erhöhte Aufwand dieser Mechanismen ist gerechtfertigt durch die erwartete Vermeidung von stark verlustreichen Vertragsabweichungen bzw. die erwartete stärkere Realisierung des Rentenpotenzials.

Was jedoch gilt, wenn Rentenpotenzial nicht auf Pareto Renten (d.h. spezifische Investitionen), sondern auf Monopol- oder Ricardianischen Renten beruht? Die Transaktionskostentheorie gibt darauf keine explizite Antwort, die Logik eines Abwägens zwischen potenziellen Erlösen / Verlusten aus der Transaktion mit den Kosten der Installation und Nutzung organisationaler Mechanismen erscheint hier folgerichtig. Demnach können auch ohne transaktionsspezifische Investitionen aufwändige, langfristige und typischerweise dem hierarchischen Spektrum zuzuordnende Organisationsmechanismen die ökonomisch überlegene Lösung sein.

Die Verteilung der spezifischen Investitionen, d.h. ihr Ausmaß relativ zum jeweiligen Transaktionspartner, besagt, für welchen der Transakteure die Transaktion ‚seltener‘ und damit relativ ‚wertvoller‘ ist. Die Höhe des Gesamtrentenpotenzials der (Ressourcen in der) Transaktion wird durch die Verteilung nicht beeinflusst, sehr wohl allerdings die individuelle Verhandlungsposition bei der *Rentenaneignung*. Zwar profitieren beide Transakteure von der höheren Werthaltigkeit und Seltenheit, jedoch ist das Verlustpotenzial ungleich höher für denjenigen Transakteur, der die Hauptlast der spezifischen Investitionen

⁸² Der Begriff „Verlustrisiko“ kommt hier bewusst nicht zur Anwendung, da Risiko – wie an anderer Stelle ausgeführt – zwangsläufig eine Unsicherheits- bzw. Wahrscheinlichkeitskomponente enthält.

trägt (Hennart 1993: 444). Demnach hat dieser ein Interesse daran, dass Kontroll- und Anreizrechte weitestgehend *ex ante* spezifiziert und residuale Verfügungsrechte bei ihm zentralisiert sind.

Es wird deutlich, dass die Bewertung der Effizienz von Organisationsmechanismen nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Unsicherheit zu bewerkstelligen ist. Dies soll im weiteren Verlauf des Abschnitts geschehen.

Die gleichzeitige Wirkung von Spezifität und Unsicherheit:

Laut Transaktionskostentheorie bevorzugen Transakteure bei geringen spezifischen Investitionen ‚marktliche‘ Organisationsmechanismen (dezentrale Entscheidungsrechte, Ergebnisspezifikation und -kontrolle, simple Regeln), da Quasi-Renten weder der Höhe noch der Verteilung nach ein Marktversagen bedingen und keine aufwändigen Maßnahmen zur organisationalen Rentenrealisierung erfordern bzw. rechtfertigen. Dies gilt bei niedriger Unsicherheit, aber auch bei mittlerer oder sogar hoher Unsicherheit, da ein Wechsel des Transaktionspartners jederzeit und ohne nennenswerte Wechselkosten möglich ist (Williamson 1985: 79). Bei zunehmendem Ausmaß spezifischer Investitionen entsteht eine Abhängigkeit auch bei geringer Unsicherheit, weil ein Wechsel des Transaktionspartners – aus welchem Anlass auch immer – nicht mehr möglich oder sehr teuer ist.

Die Erkenntnisse der bisherigen Ausführungen führen zu einer Anpassung dieser Aussagen. Erstens kann es auch ohne spezifische Investitionen – unabhängig von der Unsicherheit – Abhängigkeiten und Wechselkosten geben: Erst wenn die auszutauschende oder zu kombinierende Ressource auch sonst über kein Rentenpotenzial (geringe Werthaltigkeit und/oder Seltenheit) verfügt, gilt die Ressource und mit ihr der Transaktionspartner als austauschbar. Zweitens können aufwändige Organisationsmechanismen auch bei geringer *ex ante* Spezifität (bzw. Rentenpotenzial) zweckmäßig sein. Bei hoher Verhaltensunsicherheit ist der Wechsel zu einem vertrauenswürdigeren Partner zwar leicht möglich, da dann – ohne nennenswerte Wechselkosten – Kontroll- und Anreizmechanismen einfach wegfallen können. Bei hoher Kompetenzunsicherheit jedoch ist die Abwicklung der Transaktion ganz ohne besondere Werthaltigkeit oder Spezifität ein schwieriges Unterfangen. Die Transakteure wählen solche Mechanismen, die dieser Unsicherheit begegnen können, d.h. intensive, reziproke, reichhaltige Steuerungs- und Kommunikationsinstrumente. Diese wiederum lohnen sich nur, wenn sie längerfristig eingesetzt werden können: Relativ zum Preismechanismus sind die Installationskosten und die anfänglichen Kosten der Nutzung höher.

Vor allem letztere sinken erst im Laufe der Zeit durch Routinisierung.⁸³ Erst das Vorhandensein von gleichwertigen alternativen Ressourcen (Substituten), deren Transaktion mit weniger Kompetenzunsicherheit verbunden ist, führt zum Partnerwechsel.

Die Eigenschaften von Ressourcen – Rentenpotenzial – sowie die Mechanismen zur Realisierung und Aneignung dieses Potenzials sind im Zusammenspiel ursächlich für die Vorteilhaftigkeit von bestimmten Bündeln von Organisationsmechanismen. Das Konzept des Rentenpotenzials ist jedoch den ressourcenorientierten Ansätzen entlehnt. Nach der Erläuterung der Kernzusammenhänge sowie der erfolgten Bestandsaufnahme zu gelösten und offenen Fragen aus ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Sicht führt Kapitel vier die in den Kapiteln zwei und drei entwickelten Konzepte zusammen und liefert eine detaillierte Analyse des Zusammenwirkens von Transaktionseigenschaften und Organisationsattributen.

3.4 Zusammenfassung und offene Fragen

Organisationstheoretische, vornehmlich institutionenökonomische, Argumente liefern einen weitreichenden Erklärungsversuch für die Existenz und die ökonomische Überlegenheit der Institution Unternehmung oder anderer Organisationsformen und -mechanismen. Auch wenn jeder Ansatz – Verfügungsrechtstheorie, Theorie unvollständiger Verträge, Agentur- und Transaktionskostentheorie – für sich gesehen nur eine Teilfragestellung mit jeweils unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, unterschiedlichem Organisationsbegriff und differierendem Detaillierungsgrad beleuchtet, so konnte dieses Kapitel für etliche der individuellen Defizite innerhalb des institutionen- bzw. organisationsökonomischen Denkbäudes Lösungsvorschläge entwickeln. Dabei ergaben sich auch Herausforderungen, denen die Organisationsökonomie allein nicht zufriedenstellend begegnen konnte. Neben dem situativen Ansatz der Organisationstheorie konnten erwartungsgemäß die ressourcenorientierten Perspektiven einen hilfreichen Beitrag liefern.

Zuvorderst konnte gezeigt werden, dass das *Erklärungsziel der Organisationsökonomie* – die Effizienz bestimmter Organisationsformen gegenüber anderen Organisationsformen – wichtige Argumente zur Erklärung der ökonomischen Überlegenheit einer einzelnen Un-

⁸³ Routinisierung führt zur *ex post* Spezifität der Austauschbeziehung, ohne dass direkte spezifische Investitionen in die Transaktionsobjekte nötig sind oder waren. Diese Form der fundamentalen Transformation basiert auf einer Art unbewusst getätigter spezifischer Investitionen in Organisationsmechanismen, die in der bisherigen Liste der Formen spezifischer Investition nicht enthalten sind.

ternehmung gegenüber anderen Unternehmungen liefern kann. Mit Hilfe der Konzepte Rentenpotenzial, Rentenrealisierung und Rentenaneignung ist die Basis gelegt, die gemeinsame Erklärungskraft von Ressourcen- und Organisationsökonomie zu nutzen. Viel Raum hat die *Konzeptualisierung von Organisation* als Mechanismen der Koordination und Kontrolle in diesem Kapitel eingenommen. Ausgehend von der groben Dichotomie der Institutionen Markt – Unternehmung sind drei Dimensionen von Organisation entstanden: Spezifikation von Verfügungs-/Entscheidungsrechten (Art, Ausmaß, Koordinationskapazität), Verteilung spezifizierter Verfügungsrechte (Hierarchie), Verteilung residualer Verfügungsrechte (Eigentum). Die Koordinationskapazität stützt sich auf Erkenntnisse der situativen Organisationstheorie, die die ansonsten zugrunde liegenden institutionenökonomischen Ansätze in diesem Punkt ergänzt. Damit liegt eine übergreifende Konzeptualisierung von Organisation vor, die in der Lage ist, auch komplexe Konfigurationen außerhalb und zwischen den Extremen reinem Markt und reiner Hierarchie / Firma abzubilden, ohne sich dabei in der Vielfalt möglicher einzelner Organisations- und Abstimmungsmechanismen zu verlieren.

Zu den weiteren Ergebnissen dieses Kapitels gehören die *Klärung des Transaktionsbegriffs* als Akt des Ressourcenaustauschs und -kombination sowie die Identifikation der relevanten Analyseebenen Umwelt, Objekt und Akteur. Diese spielen eine besondere Rolle für die *Bestimmung der Transaktionsunsicherheit*, die sich aus dem Zusammenwirken von Faktoren aller Ebenen ergibt. Die *Variabilisierung der Akteursannahmen* weg von Opportunismus und begrenzter Rationalität hin zu motivationalen und kognitiven Eigenschaften der Akteure ist ein weiteres Resultat. Diese hat die *Einordnung von Vertrauenskonzepten* in das organisationsökonomische Erklärungsmodell ermöglicht. Hinsichtlich der *transaktionspezifischen Investitionen* lässt sich eine nicht unbedeutende ‚Revision‘ festhalten: Zum einen muss Spezifität um Werthaltigkeit ergänzt werden, um strategisch-ökonomische Folgen aufweisen zu können. Dieser Wert beruht nicht zwangsläufig oder automatisch auf Spezialisierungseffekten. Zum anderen sind spezifische Investitionen eine – aber eben nur eine – mögliche Ursache für Seltenheit und damit Rentenpotenzial: Durch sie begründete Quasi-Renten (synonym Pareto Renten) liefern zusammen mit den anderen Rentenarten die Schnittstelle zwischen Transaktionskostentheorie und den ressourcenbasierten Theorien der Unternehmung.

Die *Betrachtung der Kosten- und Erlösaspekte* von Transaktion und Organisation ist in der Literatur in dieser Konsequenz bisher – nach Kenntnis des Autors – nicht anzutreffen. Die Bezugnahme auf die zuvor entwickelten Konzepte Rentenpotenzial, Rentenrealisierung und Rentenaneignung hat einen Weg aufgezeigt, wie organisationsökonomische Ansätze und deren Logik mit Ressourcenorientierung verknüpfbar werden und gemeinsam möglicherweise die Effizienz von Organisationsmechanismen bis hin zur Gestalt oder gar Existenz der Institution Unternehmung besser und reichhaltiger erklären können.

Dennoch sind nicht alle vorab identifizierten Schwachpunkte behoben, einige Mehrdeutigkeiten verbleiben. Zudem haben sich aus der Analyse neue oder tiefergehende Fragestellungen ergeben, die im Rahmen des Kapitels nicht abschließend beantwortet werden konnten.

Spezifische Investitionen in Organisation:

Sind transaktionsspezifische Investitionen zwangsläufig Investitionen in das Transaktionsobjekt? Sind nicht Aufwendungen für die Installation von Organisationsmechanismen auch eine Art transaktionsspezifischer Investition, die eine direkte Verbindung zu den Kosten und Erlösen der Rentenrealisierung und Rentenaneignung aufweisen? Dieses Argument baut auf einem Verständnis von Organisation als Ressource auf: Analog zu anderen Ressourcen (als Transaktionsobjekt) würden Investitionen in Organisationsmechanismen quasi deren Rentenpotenzial erhöhen, dessen Realisierung dann deren Anwendung zur Kombination oder zum Austausch passender Ressourcen bedarf. Bezugnehmend auf Punkt 2.2.1 und 3.1.1 vertritt diese Arbeit die Position von ‚Organisation als Ressourcenkategorie‘ nicht, vielmehr werden die oben genannten Investitionen den Installationskosten der Organisationsmechanismen zugeordnet. Nichtsdestotrotz bleibt die Alternative denkbar, dass Organisation als eigene Ressource aufgefasst wird, deren Werthaltigkeit sich z.B. über ihre Komplementarität oder Vielseitigkeits-, Mengen- und Spezialisierungseffekte bemisst.

Unsicherheit, Vertrauen, Kultur und Normen:

Die Wirkung von Kultur, Werten und Normen bei der Gestaltung von Austauschbeziehungen gilt als großes Defizit v.a. der Transaktionskostentheorie, deren Berücksichtigung aber als essenziell:

„Until that is accomplished, our understanding of the “different means“ of governance will remain seriously incomplete.” (Freeland 1999: 192).

Auch wenn für diese Arbeit eine vergleichsweise umfassende Systematisierung und In-Bezug-Setzung der verschiedenen verwandten *Unsicherheits-, Risiko-, Vertrauens-, und Rationalitätsbegriffe* stattgefunden hat, so ist deren Ergebnis nur eine mögliche Form der inhaltlichen Definition dieser Konzepte und Zusammenhänge. Kultur, Normen etc. als Vertrauen begründende Institutionen, und Vertrauen schlussendlich als unsicherheitsvermindernde Akteurseigenschaft abzubilden, ist ein Weg der Konzeptualisierung. Vertrauen als (sozialer) Kontrollmechanismus (Adler 2001; Bradach und Eccles 1989; Ghoshal und Moran 1996; Ouchi 1979) oder als Ressource (Barney 1991; Barney und Hansen 1994) sind weitere Wege, die diese Arbeit nicht beschritten hat. Andere wissenschaftliche Disziplinen mögen in ihrer Betrachtungsweise andere Konzeptualisierungen bevorzugen.

Interdependenz, Komplementarität und Untrennbarkeit:

Drei weitere, teilweise miteinander verbundene Einflussfaktoren auf die Effizienz und Wahl von Organisationsformen sind in den bisherigen Ausführungen nur am Rande thematisiert: Die *Interdependenz* in der Abgrenzung zur *Komplementarität* von Ressourcen und Ressourcentransaktionen, sowie die *Untrennbarkeit* von Organisationsmechanismen. So trägt in dieser Arbeit das Ausmaß von *Interdependenz* zum Ausmaß der (Objekt-) Unsicherheit bei und findet so Eingang als Einflussfaktor. Einen multidisziplinären Überblick über die Konzeptualisierung von Interdependenz liefern beispielsweise Li und Dant (2001: 38f.). Die verschiedenen Formen der Interdependenz nach Thompson (1967) bilden den Ausgangspunkt von Stabells und Fjeldstads (1998) Überlegungen zu Konfigurationen von Wertketten inklusive der dazugehörigen Organisations- bzw. Koordinationsmechanismen.

Eine Abgrenzung zum Konzept der *Komplementarität*, welches in Kapitel zwei große Aufmerksamkeit erfahren hat, erscheint angebracht: Ressourcen können bei Austausch und Kombination interdependente Beziehungen zu anderen Ressourcen aufweisen und dementsprechend aufwändige Abstimmungsmechanismen erfordern; Interdependenz ist dabei weniger erlös- denn kostenrelevant. Komplementarität hingegen ist in erster Linie wertbestimmend, wenn der gemeinsame Einsatz von Ressourcen höhere Erlöse beschert als der alleinige. Komplementarität von Ressourcen ist jedoch weder hinreichende noch notwendige Bedingung für Interdependenz.

Einer anderen Qualität von Interdependenz oder Komplementarität – nämlich ‚Untrennbarkeit‘ – wenden sich Argyres und Liebeskind (2002; 1999) und Mahnke (2001) in Form des Konzepts der „governance inseparability“ (Argyres und Liebeskind 1999: 49) zu:

„[...] governance inseparability – a condition in which a firm’s past governance choices significantly influences the range and types of governance mechanisms that it can adopt in the future.” (Argyres und Liebeskind 1999: 49)

Dieses Konzept will Abweichungen bei Akteuren hinsichtlich der Wahl der Organisationsmechanismen bei identischen Transaktionen erklären bzw. erklären, warum Akteure für neuartige Transaktionen bei den bisherigen Mechanismen bleiben, obwohl orthodoxe Transaktionskostentheorie andere effiziente Lösungen erwarten lassen würde. Als mögliche Ursachen führen die Autoren langfristige vertragliche Verpflichtungen sowie Änderungen in der Verhandlungsmacht der beteiligten Akteure an. Ohne im Einzelnen auf diese einzugehen oder das Konzept explizit in das vorliegende Argument zu integrieren, kann es ähnliche Situationen ökonomisch begründen. Weisen beispielsweise bestimmte Organisationsmechanismen sehr hohe einmalige Installationskosten auf, kommen sie für die Rentenrealisierung innerhalb einer neuen Transaktion aus rein ökonomischen Gründen u.U. nicht in Frage. Sind sie allerdings aus anderen Gründen bereits installiert und dementsprechend mit weniger Aufwand anzupassen und einzusetzen, können sie zur ökonomisch überlegenen Lösung werden. Für weitere Überlegungen zu dieser Thematik sei auf Gliederungspunkt 4.2 dieser Arbeit verwiesen.

Lernen und Innovation:

Nur am Rande aufgegriffen haben die bisherigen Erläuterungen Fragen des Lernens und des Wissensaufbaus. Die Bedeutung von Transaktionskosten als Informationskosten (Casson 1997; Demsetz 1993; Alchian und Demsetz 1972) im Sinne von „Kosten des Lernens“ (Conner und Prahalad 1996; Langlois 1992; Madhok 2000a) findet sich zwar implizit in den Installations- und Nutzungskosten organisationaler Koordinationsmechanismen, aber nicht explizit unter der Überschrift der Grenzen der Unternehmung als „Grenzen des zu vernünftigen Kosten anwendbaren Wissens“ (Demsetz 1993: 173; eigene Übersetzung). Die Entscheidung zur Integration einer bestimmten horizontalen oder vertikalen Aktivität – mit den dafür notwendigen (Wissens-)Ressourcen – in das Leistungsprogramm eines Akteurs ist eine strategische. Mit den Argumenten dieser Arbeit, insbesondere des zweiten Kapitels, soll es möglich sein, auch die Frage nach den wissensbedingten (inkl. dynamischen) Grenzen der Unternehmung über die Eigenschaften der Ressourcen zu beantworten: Wenn die (Wissens-)Ressourcen das entsprechende Rentenpotenzial aufweisen, und ‚Firmen-ähnliche‘ Organisationsmechanismen bei der Rentenrealisierung eine positive Bilanz erwarten lassen, lassen sich die effizienten Grenzen der „expenditure on knowledge“ (ibd.)

bewerten. Die Logik funktioniert auch für dynamische Schumpeterianische Renten: Die Fragestellungen, wie sie eine ‚evolutionary theory of the firm‘ (Langlois und Robertson 1995; Nelson und Winter 1982; Winter 1993) aufwirft, sowie ihre Lösungsansätze, sind zu den Ausführungen dieses Kapitels anschlussfähig.

Wie mannigfaltig und reichhaltig die Bezüge zwischen den beiden vermeintlich konkurrierenden Erklärungsansätzen ‚Überlegene Ressourcen‘ versus ‚Effiziente Organisation‘ sind, ist im Laufe dieses Kapitels immer wieder deutlich geworden. Die zentralen Erkenntnisse, vor allem aber die Gegenüberstellung und Zusammenführung der jeweils überlegenen, jedoch komplementären Argumente beider Ansätze, stehen im Mittelpunkt des anschließenden Kapitels vier.

4 Ein multitheoretischer Transaktions-Renten-Ansatz der Organisation

Organisationsökonomische und ressourcenorientierte Theorien erklären ursprünglich verschiedene Aspekte wirtschaftlichen Handelns: Die Organisationsökonomie untersucht die Überlegenheit bestimmter Organisationsformen, z.B. der Unternehmung, anhand der Attribute des Austauschs, nicht aber der Produktion (Madhok 2002: 535). Ressourcenorientierte Ansätze hingegen untersuchen die Attribute von Ressourcen, durch diese bedingte überlegene Produktion und daraus entstehende Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung (ibd.). Sie vernachlässigen wiederum organisatorische Fragestellungen. Doch sowohl aus der Sicht der Ressourcenorientierung der ‚Strategischen Management‘ Forschung als auch der Organisationsökonomie bedarf die Überlegenheit einer / der Unternehmung der Begründung in zweierlei Hinsicht: ökonomische Überlegenheit der Unternehmung gegenüber alternativen Institutionen der Organisation genauso wie gegenüber anderen Unternehmungen:

*„Naturally, a point must be reached where the cost of organizing an extra transaction within the firm are equal to the costs involved of carrying out the transaction in the open market, or, **to the costs of organizing by another entrepreneur**. Secondly, it may be that [...] the entrepreneur fails to place the factors of production in the uses where their value is greatest, that is, fails to make the best use of the factors of production. Again, a point must be reached where the loss through the waste of resources equals [...] **the loss if the transaction was organized by another entrepreneur**.“ (Coase [1937] 1993: 23; eigene Hervorhebungen).*

Ähnliches findet sich in Conners (1991) Analyse der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘:

*„[F]or the existence of the firm to make sense in some business activity, the firm [...] must outperform the alternative, [...] market transactions. Because resource-based theory is centrally motivated by understanding performance differences **between** firms, an additional “test” seems appropriate. For resource-based theory, existence needs to be explained in terms of a firm’s superiority to **two** alternative forms of organization: a collection of market contracts **and** other firms (Conner 1991: 139; Hervorhebungen im Original)*

Ein Akteur integriert eine Transaktion – wählt die Unternehmung als Mechanismus der Koordination und Kontrolle – dann, wenn er Ressourcen so effizienter beschaffen, einsetzen bzw. kombinieren kann als der Markt oder als ein anderer Unternehmer. Schon bei Coase (1937) existieren demnach Unterschiede in der Produktionseffizienz zwischen Unternehmungen bzw. Unternehmern, die für die Frage, welcher Akteur welche Transaktionen integriert, einen Unterschied machen. Diese können aus unterschiedlich produktiven

Ressourcen erwachsen – das Argument der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘.⁸⁴ Da die Existenz der / einer Unternehmung in beiden Ansätzen auf Renten beruht, und der Kern einer Firmenstrategie letztlich die Suche nach Renten ist, gibt es eine Verbindung zwischen den beiden Ansätzen. Sowohl produktionsorientierte als auch organisationale Aspekte sind grundlegend für die Generierung solcher Renten (Coff 2003, 1999; Foss und Foss 2005; Madhok 2002, 2000a; Madhok und Tallman 1998; Mahoney 2001; Makadok 2003).

Welchen Erkenntnisgewinn liefert die Herausarbeitung des gemeinsamen ökonomischen Kerns und die Ergänzung hinsichtlich Annahmen und Konzepten der beiden Theoriestränge? Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sich ressourcen- und organisationsökonomische Argumente keineswegs ‚aufheben‘, sondern zusammen die Erklärungskraft erhöhen. Mehr noch: Beide Perspektiven steuern so wichtige Erkenntnisse und Bedingungsfaktoren bei, dass eine Erklärung, die sich nur auf eine der beiden stützt, in kaum akzeptablem Maß unvollständig bleiben muss. Dieses Kapitel fügt die bisherigen Erkenntnisse zu einem gleichermaßen theoretisch fundierten wie für die Managementpraxis verwertbaren Denk- und Analysemodell zusammen. Denn:

“[...] there is no reason why it might not be observed that some integration decision seem to turn on specific assets creation/redeployment issues, and other on reducing opportunistic potential.” (Conner 1991: 143)

Einige Entwicklungen der letzten Jahre haben den Weg geebnet für eine komplementäre, multitheoretische Erklärungsfigur von Strategie und Organisation: die Gleichsetzung von Transaktionskosten mit Kosten des Lernens und des Informations- bzw. Wissensaustauschs (Langlois 1992; Madhok 2000a; Robertson 1998); die ‚Entdeckung‘ unternehmensinterner Transaktions- oder Managementkosten als Kosten der Nutzung von Ressourcen (Demsetz 1993; Chandler 1992; Robertson 1996); und die damit verbundene ‚Wiedergeburt‘ der Produktion in der ‚Strategischen Management‘- und Organisationsforschung (Langlois und Foss 1999; Madhok 2002; Spulber 2003). Vertreter der Institutionenökonomie argumentieren ebenfalls, dass effiziente Organisationsformen zu Wettbewerbsvorteilen führen können (Powell 1992; Williamson 1991b).

⁸⁴ Bemerkenswert ist, dass sich ökonomische Überlegenheit eines Akteurs gegenüber anderen Akteuren genauso bei der Nutzung der im Grunde selben Verfügungsrechtsstruktur (nämlich Unternehmung) für dieselbe Transaktion (im Sinne von Transaktionsobjekt) ergeben kann. Diese können logisch nur noch auf Akteurs- oder Umwelteigenschaften oder einer unterschiedlichen Umsetzung oder Auswahl von *ex post* Organisationsmechanismen innerhalb dieser identischen Verfügungsrechtsstruktur beruhen. Insofern sind Coase' Aussagen ein Beleg dafür, dass Verfügungsrechtsstrukturen als Konzeptualisierung zu kurz greifen.

Ziel von Kapitel vier ist, die in Kapitel zwei und drei entwickelten Konzepte und Wirkzusammenhänge fundierten und konsistent begründeten Ansatz zusammenzuführen, der die Vorteilhaftigkeit von Mechanismen der Koordination und Kontrolle zur Realisierung und Aneignung von in Ressourcen angelegtem Rentenpotenzial erklären kann. Abbildung 4.1 zeigt im Überblick, welche der Konstrukte der beiden Theoriestränge an welcher Stelle und in welcher Form Eingang in den Transaktions-Renten-Ansatz finden.

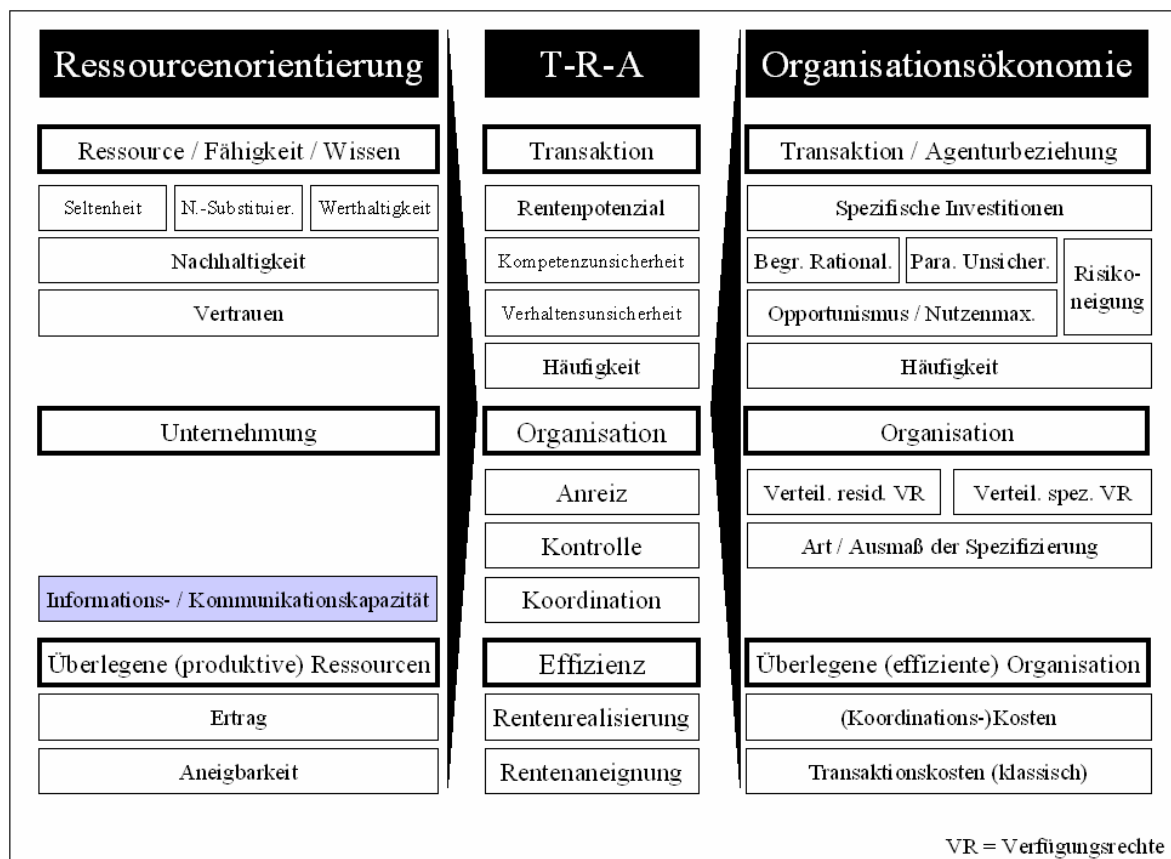


Abbildung 4.1: Zentrale Konzepte und Attribute des Transaktions-Renten-Ansatzes (T-R-A) und ihre Quellen⁸⁵ (Quelle: eigene Darstellung)

Auf Basis der Erkenntnisse der Kapitel zwei und drei hat Gliederungspunkt 4.1 die Darstellung der relevanten Konzepte und Attribute von Transaktion und Organisation – die zentralen Elemente des Bezugsrahmens dieser Arbeit – sowie die Erläuterung der gemeinsamen Erklärungsfigur zum Inhalt. In Punkt 4.2 stehen das Gesamtmodell sowie daraus hypotheti-

⁸⁵ Das grau hinterlegte Feld „Informations- / Kommunikationskapazität“ entstammt der situativen Organisationstheorie (siehe auch Punkt 3.1.3.1 dieser Arbeit), wird aber aufgrund seiner Bedeutung im Rahmen der ‘Wissensbasierten Perspektive’ der Ressourcenorientierung zugeordnet.

sierbare Zusammenhänge im Mittelpunkt der Ausführungen. 4.3 zieht ein erstes Fazit aus der erfolgten Zusammenführung der Konzepte und Erklärungsfiguren ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Ansätze.

4.1 Die Elemente des Bezugsrahmens des T-R-A

Ressourcen und die Eigenschaften von Ressourcen sind ein bedeutender Baustein im multi-theoretischen Bezugsrahmen des Transaktions-Renten-Ansatzes der Organisation. Sie steuern wichtige Bedingungsfaktoren für die Bestimmung der Eigenschaften der Transaktion bei – die zentrale Analyseeinheit des T-R-A. Die relevanten Eigenschaften der Transaktion ergeben sich zudem aus den organisationsökonomischen Theorien. Gliederungspunkt 4.1.1 fasst das Transaktionskonzept dieser Arbeit zusammen. Die durch den Bedingungsfaktor Transaktion zu erklärende Variable ist die Organisation wirtschaftlichen Handelns, darunter auch die Institution der Unternehmung. Die motivational wie kognitiv steuernden Wirkungen und die dahinterliegenden Mechanismen füllen das Organisationskonzept dieser Arbeit mit Inhalt und werden in Gliederungspunkt 4.1.2 im Überblick dargestellt. Renten liefern die gemeinsame ökonomische Klammer zwischen ressourcenorientierten und organisationsökonomischen Erklärungsfiguren für die Vorteilhaftigkeit bestimmter Organisationsformen und schlussendlich für Wettbewerbsvorteile und unternehmerische Existenz. Abschnitt 4.1.3 erläutert thesenartig die unterschiedlichen, aber anschlussfähigen Begründungen hierzu.

Die folgenden Ausführungen bauen auf den Begrifflichkeiten, Begriffsdefinitionen und (Teil-)Zusammenhängen aus Kapitel zwei und drei dieser Arbeit auf. Die Entwicklung, Begründung und die Verankerung im Schrifttum der hier vorgestellten Konzepte und ihrer Attribute sind umfassend in diesen Kapiteln erfolgt. Um Redundanzen zu vermeiden, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf eine vergleichsweise knappe Darstellung der Ergebnisse der im Lauf der Arbeit angestellten Überlegungen.

4.1.1 Transaktion: Konzeption, Analyseebenen und Eigenschaften

Als Ergebnis aus Kapitel drei ergibt sich für diese Arbeit das folgende, über die orthodoxe Definition von Transaktion hinausgehende, Transaktionskonzept:

Eine Transaktion ist (1.) der Austausch von Verfügungsrechten an physischen und humanen Ressourcen sowie (2.) der gleichzeitige oder nachgelagerte Austausch bzw. die Verknüpfung der physischen und humanen Ressourcen selbst. Die Analyseebenen einer Transaktion sind die Akteure, das Objekt (Ressourcen) sowie die Umwelt.

Dieses Transaktionsverständnis verbindet die Verfügungsrechtstheorie – Transaktion als Tausch von Rechten – mit dem originären Transaktionsverständnis John R. Commons (1950, 1934) – Transaktion als Tausch von Rechten in Verbindung mit gegebenenfalls *ex post* koordinierenden Eingriffen – sowie mit einer eher pragmatisch-technischen Sichtweise von Transaktion als Bindeglied zwischen technisch definierten Schnittstellen von Aktivitäten (Jarillo 1993: 22, 1988: 35; Michaelis 1985: 75; Mosakowski 1991: 117; Williamson 1985: 1). Die Transaktion als übergeordnetes zusammengesetztes Konstrukt orientiert sich an der Konzeption sozialer Austauschtheorien (Molm 2001: 261), d.h. relevante Analyseebenen sind die Transaktionsumwelt, die Transakteure und das Transaktionsobjekt. Zur Identifikation der Analyseebenen und insbesondere der Eigenschaften der Transaktion bezieht die Arbeit ressourcen- und institutionenökonomische Theorieansätze ein (siehe Abbildung 4.2). Diese Konzeption geht über die bisherigen partiellen Ansätze hinaus und ermöglicht die Anknüpfung der jeweiligen theoretischen Erklärungsfiguren.

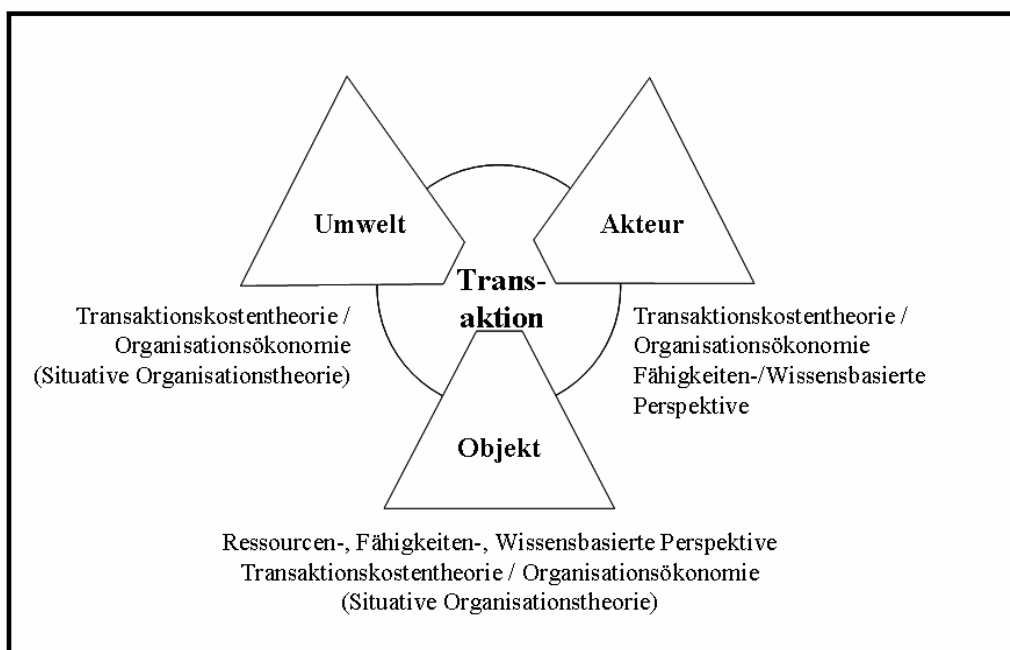


Abbildung 4.2: Die Analyseebenen der Transaktion und ihre theoretische Provenienz
(Quelle: eigene Darstellung)

Analyseebene Transaktionsobjekt:

Transaktionsobjekt sind Ressourcen (Chi 1994; Foss und Foss 2005; Silverman 1999) oder Produkte bzw. Leistungen. Die Begrifflichkeit unterscheidet sich je nach Blickwinkel des Akteurs: Als Unternehmensinput werden Ressourcen beschafft oder im Produktionsprozess kombiniert, auf dem Endproduktmarkt werden Leistungen erbracht. Der Übergang zwischen den Konstrukten ist fließend: Ressourceninputs (auch Wissensressourcen; Kogut und Zander 1992; Grant 1996b; Tecce, Pisano und Shuen 1997), die Art und Weise ihrer Verknüpfung und Übertragung (auch Lernen; Conner und Prahalad 1996; Langlois 1992; Madhok 2000a) bis hin zu Besonderheiten der Endprodukte (auch wissensbasiert, intangibel, integrativ wie z.B. Dienstleistungen; Bowen und Jones 1986; Engelhardt, Kleinalkamp und Reckenfelderbäumer 1993; Larsson und Bowen 1989) sind dabei über die Eigenschaften des Transaktionsobjekts abbildbar (siehe Abbildung 4.3).⁸⁶

Das Rentenpotenzial eines Transaktionsobjekts ergibt sich – analog zu den Eigenschaften ‚strategischer‘ Ressourcen (Amit und Schoemaker 1993; Barney 1991; Peteraf 1993) – aus dessen *Werthaltigkeit* und *Seltenheit*, ergänzt um fehlende *Substituierbarkeit*. Diese Faktoren entspringen der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘, die durch neoklassische Argumente zur Produktionseffizienz der Unternehmung konkretisiert und um weitere Quellen von Seltenheit ergänzt werden. So beruht die *Werthaltigkeit* zum einen auf dem Wert, den das Transaktionsobjekt als Teil eines Endproduktes aus Kundensicht stiftet (Bowman und Ambrosini 2001, 2000; Priem und Butler 2001a/b). Zum anderen fußt sie auf der Ähnlichkeit zu anderen Ressourcen, die zu Mengen-, Spezialisierungs- und Vielseitigkeitseffekten führen kann (Baumol, Panzar und Willig 1982; Black and Boal 1994; Demsetz 1993; Panzar 1989; Richardson 1972), sowie auf Komplementarität und resultierenden ökonomischen Komplementaritätseffekten (Amit und Schoemaker 1993; Dierickx und Cool 1989; Milgrom und Roberts 1995; Richardson 1972).

Die *Seltenheit* eines Transaktionsobjekts – einer Ressource – kann mehrere Ursachen haben, die sich auf verschiedene Formen von Marktunvollkommenheiten zurückführen lassen: Das Ricardianische Rentenkonzept basiert ursprünglich auf der natürlichen Knappheit von überlegenen Ressourcen, es ist das dominierende Konzept der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ (Barney 1991; Madhok und Tallman 1998; Mahoney und Pandian 1992; Pete-

⁸⁶ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 2.2.2 dieser Arbeit.

raf 1993; Wernerfelt 1984). Seltenheit im Sinne des Schumpeterianischen Rentenkonzepts ergibt sich aus der Neuartigkeit eines werthaltigen Transaktionsobjekts oder einer Kombination von Transaktionsobjekten; Neuigkeit bedeutet – zumindest für einen gewissen Zeitraum – Einzigartigkeit durch Innovation und begründet Rentenpotenzial (Amit und Zott 2001; Jones 2001; Mahoney und Pandian 1992). Das Konzept der Pareto-Renten – synonym Quasi-Renten – begründet die Seltenheit werthaltiger Transaktionsobjekte über deren Spezifität: Nur in einer spezifischen Transaktion kann sich deren Werthaltigkeit auswirken (Klein, Crawford und Alchian [1978] 1986; Madhok und Tallman 1998; Mahoney und Pandian 1992). Zu guter Letzt kommen werthaltige Transaktionsobjekte selten zum Einsatz, wenn bewusste Mengengrenzungen auf dem relevanten Outputmarkt vorliegen – die Aussage des Monopol-Rentenkonzepts (Conner 1991; Peteraf 1993; Porter 1980).⁸⁷

Zusammen mit der *Nicht-Substituierbarkeit* (Barney 1991; Dierickx und Cool 1989; Peteraf 1993) begründen Werthaltigkeit und Seltenheit das Rentenpotenzial solcher Transaktionsobjekte, das – Realisierung und Aneignung vorausgesetzt – zu übernormalen Profiten führen kann.

Die *Nachhaltigkeit* des Rentenpotenzials, d.h. die Schwierigkeit oder Unmöglichkeit der Imitation durch Wettbewerber, fußt auf mehreren Bestimmungsfaktoren ressourcenorientierter Ansätze: auf der Mehrdeutigkeit relevanter Zusammenhänge (Barney 1991; Dierickx und Cool 1989; Reed und DeFillippi 1990; Lippman und Rumelt 1982; Rumelt 1987), sozialer Komplexität von Ressourcen oder Ressourcenbündeln (Barney 1991), historischen Pfadabhängigkeiten (Barney 1991; Dierickx und Cool 1989) sowie auf (dem Ausmaß der) Nicht-Artikulierbarkeit von (Wissens-)Ressourcen (Eisenhardt und Santos 2002; Winter 1987; Zander und Kogut 1995).

Bei der Einordnung der Faktoren der Nachhaltigkeit in den Bezugsrahmen und den Wirkungszusammenhang des T-R-A ergeben sich folgende Implikationen: Mehrdeutigkeit trägt zur Unsicherheit der Transaktion bei, da bei Mehrdeutigkeit mehrere Erklärungen existieren, ob, wie und in welchem Ausmaß eine Ressource zum potenziellen Wettbewerbsvorteil beiträgt. Ein Akteur ist unfähig, die Ergebnisse des Ressourcentausches bzw. -einsatzes nachzuvollziehen oder vorherzusehen (Grandori 2001b: 239). Es herrscht Unsicherheit hinsichtlich der logischen Implikationen dessen, was er weiß (Radner 1996: 1367). Mehr-

⁸⁷ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 2.1.1 und 2.2.2.1 dieser Arbeit.

deutigkeit ist also auch durch einen hohen Analyse- oder Rechercheaufwand nicht zu beheben. Demnach entspricht Unsicherheit aufgrund von Mehrdeutigkeit der engen Definition von Unsicherheit im Rahmen der Entscheidungstheorie (Grandori 2001b: 239). Sie findet ihre Entsprechung auf Seiten der Akteurseigenschaften in der ‚echten‘ begrenzten Rationalität (Kaufman 2003; Radner 1996) bzw. – in der Sprache der ressourcenorientierten Ansätze – in den Grenzen der kognitiven Fähigkeiten eines Akteurs (Langlois 1992; Foss 1993, Madhok 1996; Windsperger 2001). Mehrdeutigkeit wirkt im Rahmen des T-R-A damit als Einflussfaktor auf die Bestimmung der nicht kalkulierbaren Kompetenzunsicherheit der Transaktion.

Zu sozialer Komplexität, Pfadabhängigkeit und Nicht-Artikulierbarkeit lautet das Argument der ressourcenorientierten Ansätze, dass selbst bei Kenntnis der relevanten Zusammenhänge eine Imitation aufgrund des immens hohen Aufwands ökonomisch nicht sinnvoll ist (Eisenhardt und Santos 2002; Dierickx und Cool 1989; Langlois 1992) – theoretisch ist sie aber sehr wohl denkbar. Auf den ersten Blick drängt sich hier kein Zusammenhang zur Kompetenzunsicherheit der Transaktion auf. Doch die nähere Betrachtung der Definitionen und Erläuterungen zu den Begrenzungen der Rationalität sowie zur Bestimmung von Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit ergibt,⁸⁸ dass die genannten Faktoren zwar nicht dem engen entscheidungstheoretischen, sehr wohl aber dem allgemeineren organisationstheoretischen Unsicherheitskonzept zuordenbar sind. Zur Erinnerung: Unsicherheit wird in dieser Arbeit – analog zur situativen Organisationstheorie – als Zustand unvollständigen Wissens oder Differenz zwischen Informationsstand und Informationsbedarf zur Durchführung einer Aufgabe verstanden (Galbraith 1977, 1973) und umfasst dabei sowohl die enge Definition nicht-kalkulierbarer Unsicherheit sowie ‚kalkulierbare‘ Unsicherheit, d.h. Risiko (Grandori 2001b: 239). Auf der Akteursebene wiederum findet dies seine Entsprechung in der aus Kostengründen begrenzten Rationalität (Kaufmann 2002; Radner 1996): Hier findet eine Aufwand-Ertrags-Kalkulation statt, oder in anderen Worten: eine Risikoabschätzung. Die genannten Faktoren verstärken somit ebenfalls die Kompetenzunsicherheit der Transaktion, in dem sie die Differenz des Wissens- bzw. Informationsstandes – die Informationsasymmetrie – erhöhen, auch wenn diese Differenz mit einem kalkulierbarem, aber möglicherweise prohibitiv hohem Aufwand verringert werden könnte.

⁸⁸ Siehe dazu auch die Gliederungspunkte 3.2.2.1 und 3.2.3.1 dieser Arbeit.

Die Nachhaltigkeit als Ressourceneigenschaft wirkt im Rahmen des T-R-A – in Verbindung mit der Akteurs- und Umweltebene – über die Faktoren Mehrdeutigkeit, soziale Komplexität, Pfadabhängigkeit und Nicht-Artikulierbarkeit auf die Kompetenzunsicherheit der Transaktion.

Die Konzeptualisierung von *Aneignbarkeit* des realisierten Ressourcenpotenzials als eigenständige Ressourceneigenschaft ist aus zwei Gründen problematisch. Erstens muss es, oberflächlich definiert, zwangsläufig zu einem Tautologieverdacht kommen: Dass sich die Renten aus Ressourcen mit leicht aneigbarem Rentenpotenzial leicht aneignen lassen, ist eine Aussage ohne Wert. Zweitens ergibt sich beim Versuch der Konzeptualisierung, dass die Bedingungsfaktoren der Aneignbarkeit große Ähnlichkeit zu denen der Nachhaltigkeit oder Seltenheit der Ressourcen aufweisen (Grant 1996b, 1991). Aneignbarkeit wird deshalb an dieser Stelle nicht als Eigenschaft des Transaktionsobjekts konzeptualisiert. Abbildung 4.3 fasst die Attribute des Transaktionsobjekts und die sie bestimmenden Faktoren noch einmal zusammen:

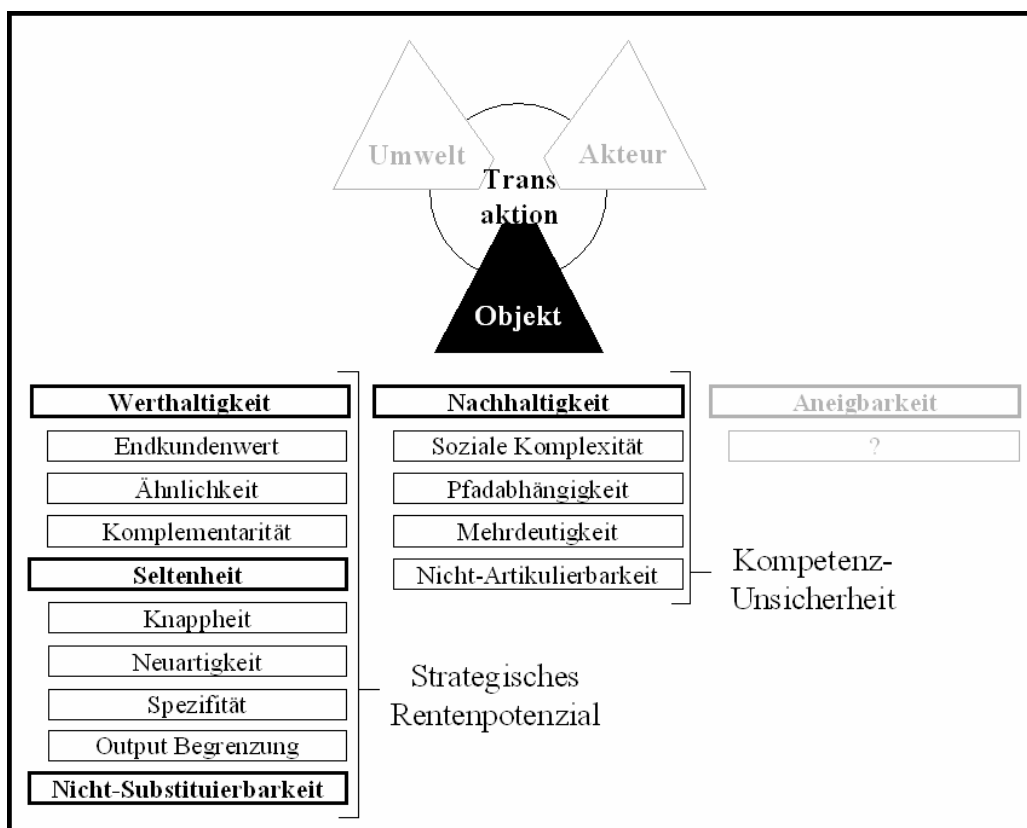


Abbildung 4.3: Die Eigenschaften des Transaktionsobjekts (Quelle: eigene Darstellung)

Analyseebene Transakteur:

Die Transakteure und ihre Eigenschaften stellen eine weitere Analyseebene für die Bestimmung der Eigenschaften der Transaktion dar (Molm 2001: 261; siehe Abbildung 4.4). Die axiomatische Festlegung der Verhaltensannahmen der Akteure, wie sie in den organisationsökonomischen Ansätzen in der Regel vorgenommen wird, ist wenig befriedigend (Chiles und McMackin 1996; Jones 2001; Langlois 1992; Langlois und Robertson 1995; Osterloh und Frey 2000; Osterloh, Frey und Frost 2001). Die motivationalen und kognitiven Eigenschaften der Transakteure sind maßgebliche Faktoren zur Bestimmung der Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit – in Verbindung mit der Objekt- und Umweltebene – der Transaktion (Brand 1990: 193; Richter 1991: 423).

Als die relevanten kognitiven Eigenschaften des Transakteurs hat Kapitel drei zwei Typen begrenzter Rationalität identifiziert: die *Begrenzung aufgrund der hohen Kosten* („costly rationality“; Radner 1996: 1369) der Informationsbeschaffung und -bewertung sowie die *echte’ Begrenzung* („truly bounded rationality“; ibd.) aufgrund fehlender analytisch-logischer Kapazität bzw. Fähigkeit (Foss 1993; Kaufman 2003; Madhok 1996; Radner 1996). Alles, was an informations- und wissensbasierten Transaktionsobjekten – wenn auch unter hohen Kosten – vom Transakteur potenziell austausch- oder erlernbar ist, gehört zur ersten Form (Radner 1996: 1363). Hier verwischen die Grenzen zwischen Wissen und ‚Begrenzter Rationalität‘, deren Begrenzung nicht dauerhaft stabil bleiben muss, sondern durch Lernen verändert werden kann (Casson 1997: 110; Foss 1993: 134). Ist der Transakteur aufgrund der Begrenzung seiner individuellen kognitiven Fähigkeiten nicht in der Lage, Inhalte solcher Art aufzunehmen und zu verarbeiten, liegt echte Begrenzung vor (Kaufman 2003: 78; Radner 1996: 1360). Bei der Betrachtung von Organisationen als Akteure dürfte der Begrenzung aus Kostengründen die größere Bedeutung zukommen: Erstens, weil mehrere Individuen i.d.R. größere kognitive Kapazität zur Verfügung haben und somit erst später die ‚echten‘ Grenzen der Rationalität erreichen und Zweitens, weil Organisationen auch durch das Übertragen von (Wissens-) Inhalten samt (Wissens-) Trägern lernen können, falls die bisherigen Organisationsmitglieder diese Grenze erreichen und ein Übertrag bzw. Lernen der Individuen nicht möglich ist.⁸⁹

⁸⁹ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.2.2.1 dieser Arbeit.

Ausgehend von der gesetzten Opportunismusannahme der Transaktionskostentheorie (Williamson 1985: 47) und der Kritik daran (Ghoshal und Moran 1996; Jones 2001; Langlois 1992; Langlois und Robertson 1995) ergeben sich die folgenden variabilisierten motivationalen Eigenschaften der Transakteure:⁹⁰ das *Kompetenzvertrauen* in die Erreichung des Transaktionsergebnisses aufgrund unterstellter Leistungsfähigkeit des potenziellen Transaktionspartners (entsprechend dem unterstellten Rentenpotenzial des Transaktionsobjekts) sowie das *Verhaltensvertrauen* in die Erreichung des Transaktionsergebnisses aufgrund unterstellten fairen Verhaltens desselben (Das und Teng 2001: 252; Nooteboom 1996: 990, 1999: 346). Die Bewertung des Rentenpotenzials kann – sowohl *ex ante* als auch *ex post* – aus verschiedenen Gründen mit Unsicherheit behaftet sein, diese Unsicherheit allerdings durch kalkuliert-kognitives oder blind-affektives Kompetenzvertrauen kompensiert werden (Das und Teng 1998: 494). Verhaltensvertrauen ist unabhängig vom Rentenpotenzial des Transaktionsobjekts. Es beinhaltet eine Vermutung hinsichtlich der Verhaltensprädisposition des potenziellen Transaktionspartners zwischen den beiden Polen Opportunismus und vertrauenswürdigen Verhalten (Das und Teng 1998: 495; Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 395).⁹¹

Ebenfalls zu berücksichtigen ist die variable individuelle *Unsicherheitsakzeptanz* des auftraggebenden Transakteurs, die aus der originären Akteurseigenschaft Risikoneigung in Verbindung mit den Erkenntnissen zu den Begrenzungen der Rationalität und zur Konzeption von Unsicherheit entwickelt wurde. Risikoneigung als individuelle Eigenschaft besagt, welches Ausmaß an Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung ein Akteur in einer Entscheidungssituation zu akzeptieren bereit ist (Chiles und McMackin 1996: 83). Doch für viele Verwendungen im Zusammenhang mit Organisation trifft der Terminus „Unsicherheitsvermeidung“ den Sachverhalt genauer als „Risikoaversion“. Denn Risiko ist kalkulierbar, d.h. es existiert eine Vorstellung des möglichen Ergebnisses gewichtet mit der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung – der Erwartungswert. Unsicherheit im engen entscheidungstheoretischen Sinne jedoch ist – wie schon an andere Stelle ausgeführt – per Definition nicht kalkulierbar. Das Unsicherheitskonzept der situativen Organisationstheorie (v.a. Galbraith 1977, 1973; auch Perrow 1967; Thompson 1967), dem sich diese Arbeit anschließt, bildet allgemeiner einen Zustand unvollständigen Wissens oder Information ab und um-

⁹⁰ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.2.2.2 dieser Arbeit.

⁹¹ Siehe dazu auch die Gliederungspunkte 3.1.3.3 und 3.2.2.2 dieser Arbeit.

fasst somit sowohl nicht kalkulierbare als auch kalkulierbare Unsicherheit (Grandori 2001b: 239). Aus diesen Gründen ist der Begriff der Unsicherheitsakzeptanz demjenigen der Risikoneigung vorzuziehen.

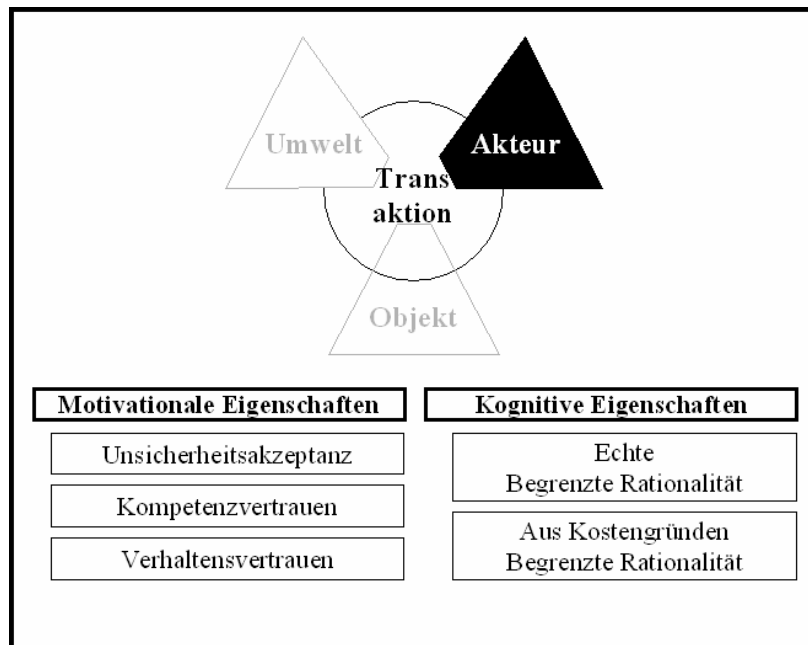


Abbildung 4.4: Die Eigenschaften der Transakteure (Quelle: eigene Darstellung)

Analyseebene Transaktionsumwelt:

Das zentrale Attribut der Analyseebene Transaktionsumwelt ist erneut Unsicherheit, die Einfluss auf die Eigenschaften der Transaktion und damit auf die Wahl effizienter Organisationsmechanismen nimmt. Diese liegt in der Dynamik, der Komplexität und der Interdependenz der Umweltbedingungen begründet (Bensaou und Venkatraman 1995: 1474; Windsperger 1996: 32; siehe Abbildung 4.5) und bildet somit Faktoren ab, wie sie die situative Organisationstheorie bereitstellt (z.B. Lawrence und Lorsch 1967).⁹²

Je häufiger und stärker sich die relevanten Umweltfaktoren ändern, d.h. je dynamischer die Umwelt ist, desto größer ist die Unsicherheit. Ebenso verstärken Komplexität im Sinne von Anzahl und Unähnlichkeit der zu berücksichtigen Umweltfaktoren sowie die Interdependenz der Umweltfaktoren untereinander die Unsicherheit. In Abhängigkeit dieser Bedin-

⁹² Siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.2.3.1 dieser Arbeit.

gungsfaktoren wächst die Menge notwendig zu verarbeitender Information bzw. anzuwendenden Wissens, und damit auch die Differenz aus dieser und den bereits vorhandenen Informationen und Kenntnissen der Akteure. Umweltunsicherheit verschärft die *ex ante* und *ex post* Bewertungsproblematik des strategischen Rentenpotenzials sowie der Realisierung und Aneignung der Renten. Darüber hinaus stellt Umweltunsicherheit bezüglich der Koordination der Rentenrealisierung zusätzliche Anforderungen an organisatorische Lösungen, die zusammen mit den Eigenschaften des Transaktionsobjekts Effizienzunterschiede begründen.

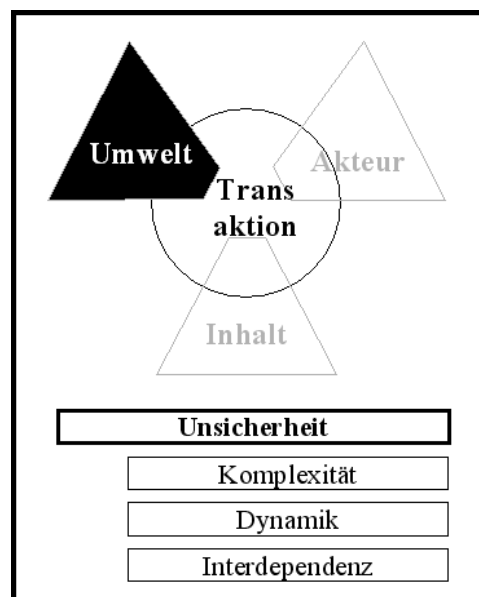


Abbildung 4.5: Die Eigenschaften der Transaktionsumwelt (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenführung – die Eigenschaften der Transaktion im T-R-A:

Aus diesen drei Analyseebenen leiten sich die Charakteristika der Transaktion insgesamt ab. Die folgenden Ausführungen aggregieren die Attribute der drei Analyseebenen auf der Ebene des übergreifenden Konzepts der Transaktion. Als Transaktionseigenschaften werden das strategische *Rentenpotenzial*, die *Kompetenzunsicherheit* sowie die *Verhaltensunsicherheit* der Transaktion identifiziert. Das in der Transaktionskostentheorie enthaltene Konzept der *Häufigkeit* findet unverändert Eingang (Abbildung 4.6).

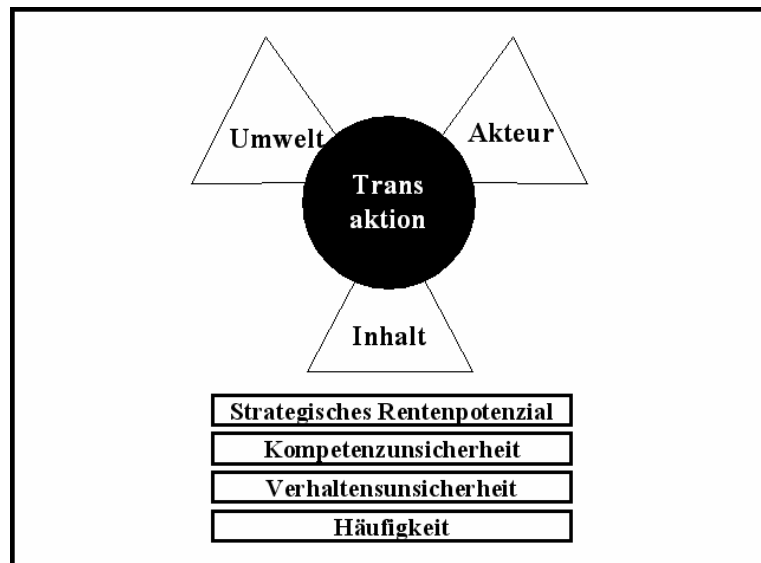


Abbildung 4.6: Die Eigenschaften der Transaktion (Quelle: eigene Darstellung)

Das Konzept des strategischen *Rentenpotenzials* einer Transaktion stellt die Verbindung organisationsökonomischer – transaktionskostentheoretischer – Argumente mit zentralen Erkenntnissen der ressourcenorientierten Ansätze dar. So ergibt sich das Rentenpotenzial einer Transaktion in erster Linie aus den Attributen des Transaktionsobjekts, der Ressource, die der ‚Ressourcenbasierten‘, ‚Fähigkeitenbasierten‘ und ‚Wissensbasierten Perspektive‘ entstammen. Die Einbeziehung der Konzepte dieser Ansätze erweist sich als bedeutende Erweiterung des transaktionskostentheoretischen Gerüsts. Während die Transaktionskostentheorie das Ausmaß spezifischer Investitionen als Quelle für Renten und Bestimmungsfaktor effizienter Organisation beisteuert, begründen die Ressourcenorientierung und die verschiedenen damit verbundenen Rentenkonzepte weitere Ursachen für Seltenheit und Rentenpotenzial, die Einfluss auf die Effektivität und Effizienz eingesetzter Organisationsmechanismen haben.

Die Bewertung des Rentenpotenzials bezieht dabei zu einem erheblichen Teil die Ressourcen (-ausstattung) beider Transakteure ein, z.B. bei der Bestimmung der für die Werthaltigkeit relevanten Komplementarität von Transaktionsobjekten oder bei den Bestimmungsfaktoren der Seltenheit. Der Blick auf alleinstehende, losgelöste Ressourcen, wie ihn die ressourcenorientierten Ansätze und die daraus abgeleiteten Management-Instrumente praktizieren, greift zu kurz. Das Rentenpotenzial ist nur vor dem Hintergrund einer konkreten Transaktion unter Berücksichtigung aller Analyseebenen bewertbar. Je höher das Rentenpotenzial einer Transaktion, um so größer sind die realisierbaren Renten aus dieser Trans-

aktion und das Ausmaß eines möglichen Wettbewerbsvorteils für die beteiligten Transakteure; um so größer ist aber auch ihr Verlustrisiko im Sinne von Opportunitätskosten, wenn dieses Rentenpotenzial nicht zur Ausschöpfung gelangt. Relevant für die Aneignung realisierter Renten ist dann in erster Linie die Frage, welcher der beteiligten Akteure (Teil-) Rentenpotenziale in welchem Ausmaß verantwortet und inwieweit diese zurechenbar sind.

Neben dem Rentenpotenzial sind *Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit* zwei weitere Charakteristika der Transaktion. Nach der Definition, wie sie Gliederungspunkt 3.2.3.1 erarbeitet hat, ist Unsicherheit allgemein die Differenz aus der (dem) zur effizienten Durchführung einer konkreten Transaktion notwendigen Information (Wissen) und der (dem) beim auftraggebenden Transakteur vorhandenen. Unsicherheit im organisationstheoretischen Sinne umfasst dabei alle nicht-sicheren Parameter, d.h. unkalkulierbare genauso wie kalkulierbar-risikobehaftete (Grandori 2001b: 239). Diese Definition fußt auf der Unsicherheitskonzeption der situativen Organisationstheorie, insbesondere auf Galbraith (1977; 1973), sowie auf Überlegungen zu den Grenzen der Rationalität bzw. des Wissens, wie sie auch im Rahmen ressourcenorientierter Ansätze angestellt werden (Chiles und McMackin 1996; Foss 1993; Kaufman 2003; Langlois 1992; Madhok 1996; Radner 1996; Richter 1991). Unsicherheit bildet die Informations- oder Wissensasymmetrie hinsichtlich des Rentenpotenzials sowie der Realisierung des Rentenpotenzials ab.

Auch für die Bestimmung der Unsicherheit der Transaktion ist die Betrachtung aller Analyseebenen unabdingbar. Ausgehend von den Unsicherheitseigenschaften der Transaktionsumwelt und des Transaktionsobjekts und unter Einbeziehung der kognitiven und motivationalen Eigenschaften der Transakteure bestimmt sich das Ausmaß der Unsicherheit der Transaktion. Weiterhin sind in Abhängigkeit von der Art der Begrenzung der Rationalität – ‚costly‘ versus ‚truly‘ – sowohl kalkuliert-kognitives als auch blind-affektives Vertrauen zu berücksichtigen (Jeffries und Reed 2000; Radner 1996) – im Widerspruch zu einigen bedeutenden Veröffentlichungen der Institutionenökonomie (u.a. Williamson 1993).⁹³ An dieser Stelle wird zur Vermeidung von Redundanzen auf die erneute Darstellung und Begründung der Zusammenhänge verzichtet, wie sie in Gliederungspunkt 3.2.3.1 erfolgt ist.

Erstreckt sich die so definierte Unsicherheit auf die kognitiven Eigenschaften des Transaktionspartners sowie die Eigenschaften von Transaktionsumwelt und Transaktionsobjekt,

⁹³ Siehe dazu auch die Gliederungspunkte 3.2.2.1 und 3.2.3.1 dieser Arbeit.

kommt der Begriff *Kompetenzunsicherheit* zur Anwendung. Erstreckt sich die Unsicherheit auf die motivationalen Eigenschaften des Transaktionspartners, kommt der Begriff *Verhaltensunsicherheit* zur Anwendung (Das und Teng 2001; siehe auch die Diskussion von Vertrauenskonzepten bei Nooteboom 2002, 1999, 1996 sowie Gliederungspunkt 3.2.2.2).

Dabei ist in der bisherigen Konzeptualisierung der Transaktionskostentheorie echte Verhaltensunsicherheit – wie bereits an anderer Stelle ausgeführt – nicht enthalten: Unter Kompetenzunsicherheit gilt opportunistisches Verhalten als sicher (Jones 2001: 212; Williamson 1985: 59). Verhaltensunsicherheit bewertet aber unabhängig davon die fehlende Information hinsichtlich Motivation und Verhalten des Transaktionspartners. Auch unter hoher Kompetenzunsicherheit kann die Unsicherheit, dass sich der Transaktionspartner negativ abweichend verhält, gering sein. Verhaltensvertrauen eines auftraggebenden Akteurs bezieht sich genau darauf, dass der Transaktionspartner trotz Gelegenheit zur individuellen Nutzenmaximierung faires Verhalten zeigt (Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer 1998: 395; Das und Teng 1998: 495). Es reduziert damit die Verhaltensunsicherheit in Hinblick auf negative Verhaltensabweichungen, erhält aber die Möglichkeiten von Abweichungen nach oben (Jones 2001). Hinsichtlich der Vertrauenskonzeption schließt sich diese Arbeit nicht der Sichtweise von Vertrauen als Ressource (Barney und Hansen 1994) oder organisationalem Kontrollmechanismus (Adler 2001; Bradach und Eccles 2001, Ouchi 1979) an. Sie folgt der Konzeptualisierung als individuelle Akteurseigenschaft, die sich unsicherheitsreduzierend auswirkt (Das und Teng 1998: 494).

Die *Häufigkeit* der Transaktion schließlich bemisst die geplante Anzahl der Tausch- oder Kombinationsakte innerhalb einer Transaktionsbeziehung (und ihrer Organisationsform; Williamson 1985: 60). Sowohl Begriff als auch Wirkweise sind vergleichsweise klar und bedürfen auch im Rahmen der kombinierten Perspektive keiner Überarbeitung.⁹⁴ Bei der Betrachtung der Wirkweise muss diese Definition von derjenigen als Häufigkeit identischer diskreter Neu-Transaktionen unterschieden werden, da die beiden Formen v.a. für die Anreizwirkung verschiedene Implikationen aufweisen (siehe auch Punkt 4.2.).

Der folgende Abschnitt 4.1.2 fasst die Mechanismen der Organisation zusammen und versucht eine Bewertung des Mehrwertes im Vergleich zu bisherigen Ansätzen.

⁹⁴ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.2.3.3 und die relevanten Abschnitte aus 3.3.1.

4.1.2 Organisation: Wirkungen und Mechanismen

Welche Konzeptualisierung von Organisation liefert diese Arbeit? Wie erfüllt diese die Anforderungen der beiden grundlegenden Theoriestränge? Welchen Mehrwert verspricht diese Konzeptualisierung zum Verstehen und Erklären der Vorteilhaftigkeit von Organisation? Organisation – wie auch die Institution der Unternehmung – dient der Motivation, Koordination und Kontrolle der Aktivitäten ökonomischer Akteure (Roberts 2004: 74). Sie weist eine hohe Komplexität auf und verfügt über eine Vielzahl verschiedener Mechanismen zur Zielerreichung (Holmström und Roberts 1998: 75). Abbildung 4.7 zeigt die Mechanismen von Organisation und deren vornehmliche theoretischen Quellen, wie sie in Gliederungspunkt 3.1.3 erarbeitet wurden.

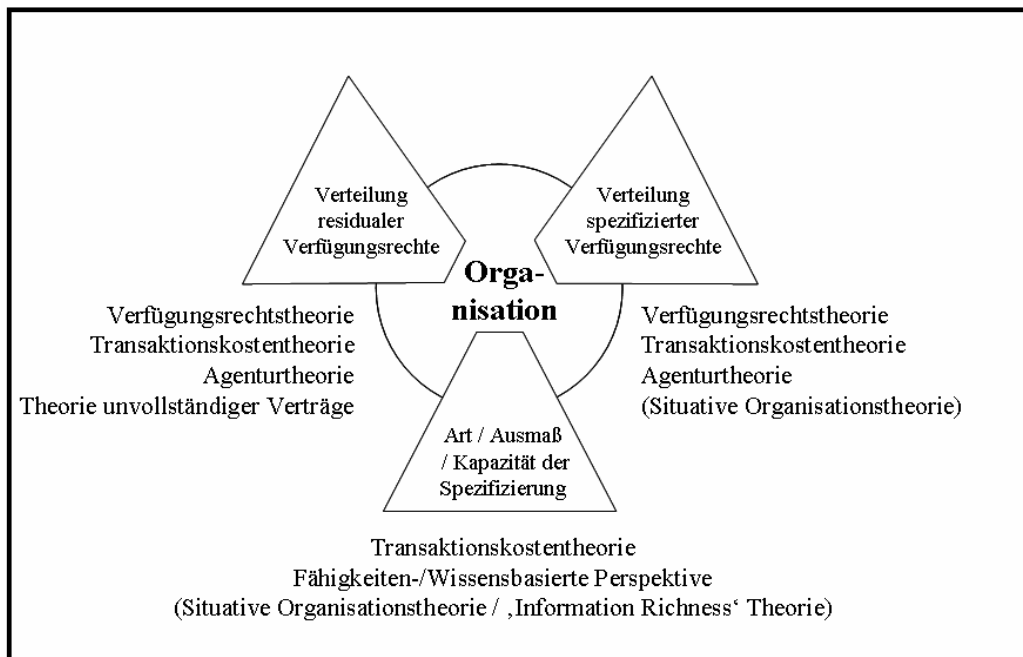


Abbildung 4.7: Die Mechanismen von Organisation und ihre theoretische Provenienz
 (Quelle: eigene Darstellung)

Die Mechanismen und Wirkungen der Organisation, deren Aufgabe und Existenzberechtigung die effiziente Abwicklung von Transaktionen ist, sind vornehmlich Gegenstand organisationsökonomischer Theorien. Dies gilt in besonderem Maße für die Anreiz- und Kontrollwirkung von Organisation. Damit verbunden ist der Fokus dieser Ansätze auf Verfügungsrechtsstrukturen und bürokratisch-hierarchische Kontrollmechanismen (Verteilung

von Entscheidungs- und Weisungsrechten, Instrumente der Ergebnis- und Verhaltenskontrolle).

Die ressourcenorientierten Ansätze steuern gleichfalls Argumente zur Anreizwirkung von Organisation bei, kommen aber aufgrund ihrer optimistischeren Verhaltensannahmen bzw. der Einbeziehung von Vertrauen diesbzgl. zu anderen Erklärungen und Empfehlungen (Foss 1996a/b; Jones 2001; Kogut und Zander 1992; Poppo und Zenger 1998). Die Koordinationsfunktion von Organisation hat erst durch die ressourcenorientierten Ansätze – v.a. durch diejenigen, die Wissen und Lernen in den Mittelpunkt stellen – wieder verstärkt Eingang in die Organisationsforschung gefunden, auch wenn die Abgrenzung zwischen Kontrolle und Koordination nicht immer leicht fällt (Alter und Hage 1993: 93). Dies hat zum Wiedererstarken situativer Ansätze der Organisationstheorie geführt (Informationsverarbeitungskapazität, Koordinationsmechanismen, Formalisierung), die sich in vielen Fällen als anschlussfähig an organisationsökonomische Argumente erwiesen haben (Dekker 2004; Grandori 2001a, 1997; Sobrero und Schrader 1998).

Mechanismen und Wirkung von Organisation:

Die Suche nach Erklärungen zur Vorteilhaftigkeit von Organisation führt immer wieder zur Frage nach der Vorteilhaftigkeit – und Existenz – der Institution ‚Unternehmung‘. Eine Klärung dieser Frage ist ohne ein eindeutiges Verständnis davon, was Unternehmung ist, unmöglich. Eine einheitliche und allgemeingültige Konzeption der ‚Unternehmung‘ hat sich über die verschiedenen theoretischen Strömungen der betriebswirtschaftlichen Forschung noch immer nicht durchgesetzt (Foss und Mahnke 2000a: 12). Eigentum, hierarchische Weisung, bürokratische Kontrolle, nicht-preisliche Koordination, intensive Kommunikation, gemeinsame Werte und Normen – diese schlaglichtartige Aufzählung steht für die unterschiedlichen Konstrukte, deren Auftreten je nach Vertreter alleinstehend oder in Kombination mit der Institution der Unternehmung gleichgesetzt werden. Fast alle können aber auch Bestandteil anderer Organisationsformen sein, sind weder notwendige noch hinreichende Bedingung und damit ungeeignete Indikatoren für die Existenz der Unternehmung.

Auch wenn die Konzeption von ‚Unternehmung‘ und die Rechtfertigung ihrer Existenz nicht explizites Ziel der Arbeit ist, so soll – als Ergebnis von Kapitel drei – an dieser Stelle festgehalten werden, dass allein das Eigentum an Ressourcen im Sinne residualer Verfügungsrechte das definierende Merkmal der Unternehmung darstellen kann (Grossmann und

Hart 1986; Hart 1993). Erst wenn diese unspezifizierten Nutzungs- und Aneignungsrechte abgetreten bzw. zentral oder gemeinsam ausgeübt werden, liegt Unternehmung vor. Die Antwort auf die Frage, wann Unternehmung überlegen ist und existiert, lautet dann: Immer wenn das zentrale oder gemeinsame Halten von residualen Verfügungsrechten Effizienzvorteile gegenüber der dezentralen Verteilung dieser Rechte hat.⁹⁵ Die Verteilung residualer Verfügungsrechte *per se* übt nur Anreizwirkung aus; Kontrolle und Koordination erfolgt über andere Mechanismen der Organisation. Die Überlegenheit der so (eng) definierten Unternehmung gegenüber anderen residualen Verfügungsrechtsstrukturen lässt sich dadurch begründen. Für andere oder zusammengesetzte, der Unternehmung ähnliche, Konzepte ist diese Begründung allerdings nicht ausreichend.

Neben der Verteilung residualer Verfügungsrechte – Eigentum – ist die (Um-)Verteilung spezifizierter Verfügungsrechte über Verträge ein zentraler Mechanismus der Organisation (siehe ebenfalls Punkt 3.1.3.2). Im Unterschied zu residualen Verfügungsrechten sind die hier verteilten Rechte inhaltlich und i.d.R. vertraglich spezifiziert, sei es zwischen Akteuren auf dem Markt oder innerhalb einer Unternehmung. Sie taugen deshalb nicht als definierendes Merkmal der Unternehmung. Tendenziell lässt sich ein hohes Ausmaß an Zentralisierung spezifizierter Verfügungsrechte der unternehmensinternen Organisation zuordnen, wobei jedoch die Vergabe- und Ausschreibungspraxis in der Bauindustrie (Eccles 1981; Stinchcombe 1985) oder die Einflussnahme von Automobilherstellern auf die Leistungserbringung eigenständiger Lieferanten (Bensaou und Venkatraman 1995) prominente Gegenbeispiele sind.

Wie weiter oben ausgeführt, reichen Verfügungsrechtsstrukturen als alleinige Konzeption nicht aus, um die Vorteilhaftigkeit von Organisation zu begründen. Motivation und Koordination wird nicht ausschließlich über Anreizwirkung gewährleistet, und Anreize werden nicht ausschließlich durch Verfügungsrechtsstrukturen gesetzt (Holmström und Roberts 1998: 75). Weitere Bedingungsfaktoren und andere Organisationsmechanismen sind zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit hinzuzuziehen. In der Konzeption dieser Arbeit konstituiert die Spezifizierung von Steuerungs- und Kontrollmechanismen nach Art, Ausmaß und Kapazität die dritte Dimension der Organisation. Art der Spezifizierung umfasst die beiden Ausprägungen Ergebnis- und Verhaltenskontrolle (Das und Teng 2001; Dekker 2004; Heide 1994; Ouchi 1979), das Ausmaß der Spezifizierung besagt, wie detailliert und umfas-

⁹⁵ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.1.3.2 sowie den folgenden Punkt 4.1.3 dieser Arbeit.

send die Kontroll-, Anreiz- und Abstimmungsmechanismen festgelegt sind (Butler und Carney 1983; Das und Teng 1998; Dekker 2004; Gulati und Singh 1998; Stinchcombe 1985), und die Kapazität bildet die Fähigkeit dieser Mechanismen zur Informationsverarbeitung bzw. -übertragung ab (Bensaou und Venkatraman 1995; Colombo 2003; Dyer 1997; Gulati und Singh 1998; Grandori 2001a; Sobrero und Schrader 1998). Letztgenanntes Konstrukt stellt eine Ergänzung der institutionenökonomischen, vornehmlich auf der Verfügungsrechtstheorie basierenden, Konzeptualisierung von Organisation dar. Sie fußt auf den – nicht minder bewährten – Erkenntnissen der situativen Organisationstheorie und einiger ihrer zentralen Protagonisten wie Jay R. Galbraith, James D. Thompson oder Charles Perrow sowie neueren Entwicklungen wie der ‚Media Richness Theory‘ (Daft und Lengel 1986, 1984; Rice 1992; Webster und Trevino 1995, Trevino, Webster und Stein 2000). Mit der Ableitung, Begründung und Wirkung dieser Mechanismen hat sich umfassend Abschnitt 3.1.3.1 dieser Arbeit beschäftigt (als Zusammenfassung siehe Tabelle 4.1).

	Spezifizierung						Verteilung			
	Art		Ausmaß		Kapazität		Spezifizierte Rechte		Residuale Rechte	
	E	V	N	H	N	H	DZ	Z	DZ	Z
Anreizwirkung	+	-	+	-	0	0	+	-	+	-
Kontrollwirkung	-	+	-	+	0	0	0	0	0	0
Koordinationswirkung	0	0	0	0	-	+	0	0	0	0
	E = Ergebnis V = Verhalten		N = Niedrig H = Hoch		N = Niedrig H = Hoch		DZ = Dezentral Z = Zentral		DZ = Dezentral Z = Zentral	

Tabelle 4.1: Zentrale Mechanismen der Organisation und ihre Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung (identisch zu Tabelle 3.3)

Diese drei Dimensionen bedingen die Wirkung von Organisation hinsichtlich der Setzung von Anreizen, der Möglichkeit der Ausübung von Kontrolle sowie der Koordination von Transaktionen. Es sind diese Attribute der Organisation, die bei einer effizienten – maximal rentenrealisierenden und -aneignenden – Durchführung einer Transaktion mit den bestimmenden Eigenschaften derselben abgestimmt sind.

Welche Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Transaktion und denen der Organisation bestehen, wie diese zusammen Effizienz bewirken bzw. erklären, ist Inhalt des

folgenden Abschnitt 4.2. Zuvor stellt Punkt 4.1.3 die zugrunde liegenden Erklärungsfiguren des T-R-A im Überblick dar.

4.1.3 Komplementäre Erklärungsfigur(en): Renten durch Ressourcen und Organisation

Erklärungsziele, erklärende Konstrukte und Argumente ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Ansätze verhalten sich komplementär zueinander und können über Ressourcen, Transaktionen und Organisation Renten – und damit schlussendlich Wettbewerbsvorteile – erklären. Abbildung 4.8 veranschaulicht die drei zentralen Kriterien, die die theoretische Klammer zwischen Transaktion und Organisation bilden: Rentenpotenzial, Rentenrealisierung, Rentenaneignung.

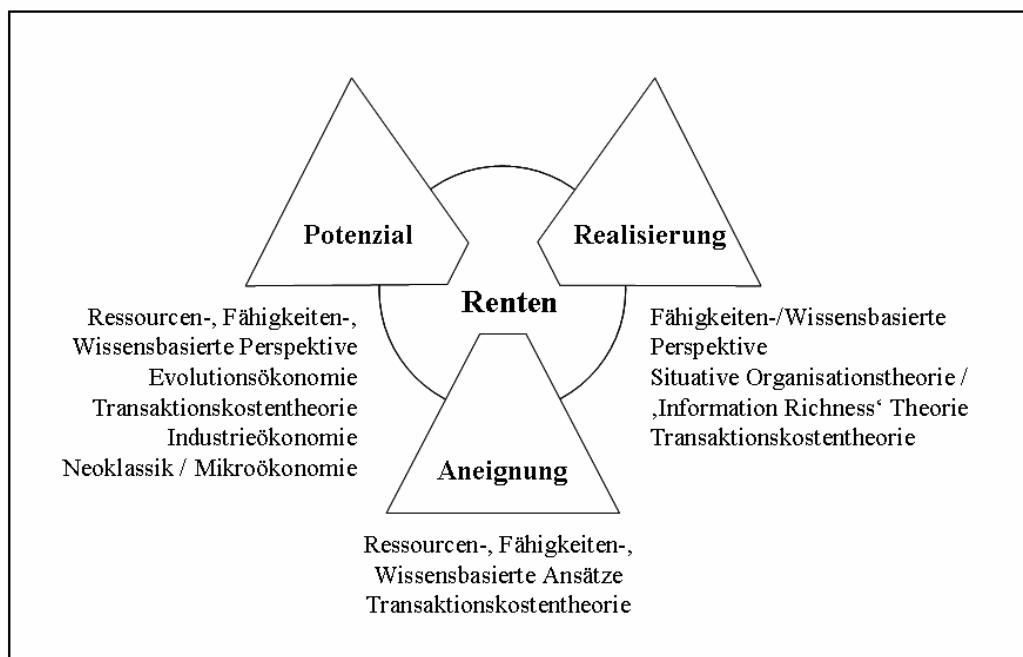


Abbildung 4.8: Die Erklärungsfiguren des Transaktions-Renten Ansatzes der Organisation und ihre theoretische Provenienz (Quelle: eigene Darstellung)

Folgende drei Hypothesen verdeutlichen die Argumentation – und die Grenzen – der jeweils dominierenden Theoriestränge, sowie ihre Einordnung in den multitheoretischen Transaktions-Renten Ansatz hinsichtlich der Rentengenerierung (Rentenpotenzial, Rentenrealisierung, Rentenaneignung) durch einen ökonomischen Akteur.

Erstens, ein Akteur verfügt über Effizienzvorteile, wenn er über Ressourcen mit *Rentenpotenzial* verfügt, deren Eigenschaften überlegene Produktivität im Vergleich zu anderen Akteuren begründen. Dieser Zusammenhang entspringt vornehmlich der ‚Ressourcenbasierten‘, aber auch der ‚Fähigkeitenbasierten Perspektive‘. Diese fokussieren die Unternehmung als strategischen Akteur und dessen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen. Rentenpotenzial ist hier gleich Rentengenerierung. Die Argumentation blendet die Rentenrealisierung und damit den Organisationsaspekt weitestgehend aus. Fragen der Rentenaneignung werden zwar aufgegriffen, aber aufgrund des Fokus auf die Verfügungsrechtsstruktur ‚Unternehmung‘ quasi beiläufig beantwortet: Verfügt der Akteur über solche Ressourcen (d.h. Verfügungsrechtsstruktur ‚Unternehmung‘), kann er sich das – automatisch realisierte – Potenzial auch aneignen. Dieser Erklärungszusammenhang geht über das Konstrukt des Rentenpotenzials von Ressourcen in den Transaktions-Renten-Ansatz ein, jedoch kann Rentenpotenzial alleine die Überlegenheit eines Akteurs und seines Ressourcen-Organisations-Bündels nicht begründen. Zudem bleibt das Organisationsverständnis unterentwickelt.

Zweitens, ein Akteur verfügt über Effizienzvorteile, wenn er Organisationsmechanismen einsetzt, die eine überlegene Koordination von Ressourcenaustausch und -kombination – *Rentenrealisierung* – im Vergleich zu anderen Organisationsmechanismen leisten. Diese Logik basiert zum einen auf den neueren ressourcenorientierten Ansätzen wie der ‚Dynamischen Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierten Perspektive‘, zum anderen auf der Transaktionskostentheorie und der dort unterstellten unterschiedlichen *ex post* Anpassungsfähigkeit von Organisationsformen, jeweils ergänzt um Erkenntnisse der situativen Organisationstheorie. Problematisch ist wie schon zuvor, dass auch innerhalb dieser Perspektiven offene Fragen bei der Klärung der Mechanismen der Organisation verbleiben. Zudem betonen die Vertreter der Ressourcenorientierung die Erlösseite der Effizienzgleichung unter relativer Vernachlässigung der Kostenseite, wiederum im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie. Die Ressourcen und ihre Eigenschaften – ihr Rentenpotenzial – spielen nicht die Rolle, die ihnen für die Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Organisation zusteht. Koordination ist wichtig, führt aber ohne die potenziell rentenfähigen Ressourcen nicht zu Renten. Die Frage nach der Aneignung der generierten Renten wird im Rahmen dieser Ansätze ebenfalls vernachlässigt: Realisierte Renten aus Ressourcen mit Rentenpotenzial führen nicht zwangsläufig zu strategischen Wettbewerbsvorteilen eines Akteurs.

Drittens, ein Akteur verfügt über Effizienzvorteile, wenn die eingesetzten Organisationsmechanismen relativ günstiger die vereinbarungsgemäße *Aneignung der realisierten Renten* leisten können. Diese letzte Hypothese fußt auf den klassischen organisationsökonomischen Theorien: Effiziente Kontrolle und Anreizsetzung gewährleisten vereinbarungsgemäßes Verhalten und sichern die Aneignung des erwarteten Rentenpotenzials mit geringstmöglichem Aufwand. Hier herrscht zwar ein weit entwickeltes, doch stark eingeschränktes Verständnis davon, was Organisation ist: Anreize und Kontrolle. Dass der Aneignung von Renten erst deren Realisierung, und dieser überhaupt das Potenzial dazu, vorgeschaltet sind, bleibt unberücksichtigt. Doch auch in Bezug auf Anreize, die Abweichungen nach oben belohnen, stößt der einseitige Fokus auf die Aufwandsseite von Organisation an seine Grenzen.

Erst, wenn alle drei Zusammenhänge gegeben sind, besteht die berechtigte Hoffnung auf Effizienzvorteile und die längerfristige Überlegenheit – wirtschaftliche Existenz – eines ökonomischen Akteurs. Wie funktioniert die in dieser Arbeit angestrebte zusammengesetzte Erklärungsfigur des T-R-A?

4.2 Transaktions-Renten Ansatz: Gesamtmodell und Diskussion

Die vorhergehenden Abschnitte haben die aus den ressourcenorientierten und organisationsökonomischen Ansätzen entwickelten Bausteine des Bezugsrahmens zusammengefasst. Im Folgenden wird nun das Gesamtmodell dargestellt, insbesondere das Effizienzverständnis als Kriterium der Vorteilhaftigkeit von Organisation sowie das Konzept des ‚Fit‘ zwischen Organisation und Transaktion (4.2.1). Gliederungspunkt 4.2.2 hat dann die Ableitung und Hypothesisierung der Zusammenhänge des T-R-A zum Inhalt.

4.2.1 Konstrukte und Erklärungsfigur des T-R-A

Die zentrale Analyseeinheit des Transaktions-Renten-Ansatzes ist die Transaktion, deren Attribute – analog zur Transaktionskostentheorie – zugleich die unabhängigen erklärenden Variablen des Modells beisteuern. Diese sind das Rentenpotenzial, die Kompetenzunsicherheit, die Verhaltensunsicherheit sowie die Häufigkeit der Transaktion. Die Transaktion ist dabei ein zusammengesetztes Konstrukt, deren drei Analyseebenen – Akteur, Objekt und Umwelt – zur Bestimmung der Ausprägung der Attribute betrachtet werden müssen. Die Organisation ist das Explanandum des Modells. Organisation ist dabei als Konfigurati-

on verschiedener Organisationsmechanismen konzeptualisiert: Sie setzt sich zusammen aus der Verteilung residualer Verfügungsrechte (Eigentum), der Verteilung spezifizierter Verfügungsrechte (Hierarchie) und dem Ausmaß, der Art und der Kapazität der spezifizierten Kontroll- und Koordinationsmechanismen. Diese bedingen die Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung der Organisation zur Durchführung der Transaktion. Transaktion und Organisation sind verbunden über die Erklärungsfigur der – in Summe – effizienten Gestaltung von Rentenrealisierung und Rentenaneignung. Abbildung 4.9 bildet das Gesamtmodell des T-R-A ab.

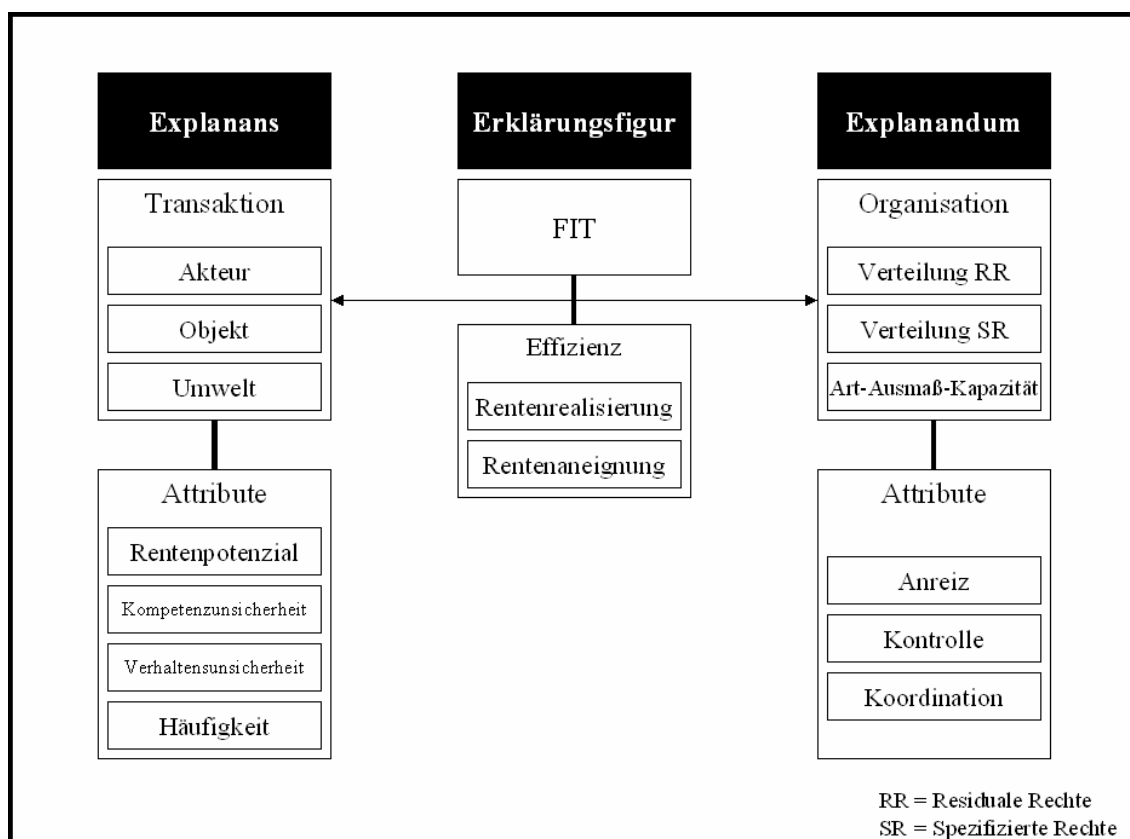


Abbildung 4.9: Das Gesamtmodell des multitheoretischen Transaktions-Renten-Ansatzes der Organisation (Quelle: eigene Darstellung)

Welchem Effizienzbegriff folgt die vorliegende Erklärungsfigur? Effizienz im Sinne der Transaktionskostentheorie liegt vor, wenn die Summe von Produktions- und Transaktionskosten bei der Abwicklung von Transaktionen mit Hilfe bestimmter organisationaler Mechanismen minimal ist (Williamson 1985: 22). Faktisch herrscht in der Argumentation der Transaktionskostentheorie allerdings eine Beschränkung auf die Transaktionskosten einzig

und allein im Sinne des Austauschs vor, begründet mit der identischen Produktionsfunktion der Akteure (Demsetz 1993; Riordan und Williamson 1985).

Diese Sichtweise ist vor dem Hintergrund ressourcenorientierter Ansätze aus drei Gründen nicht aufrecht zu erhalten. *Erstens*, weil nicht alle Akteure über identische – gleichermaßen produktive – Ressourcen verfügen können (Barney 1991, 1986). *Zweitens*, weil die Grenze zwischen Produktion und Austausch immer schwieriger zu ziehen ist (Foss 1993; Langlois und Foss 1999; Langlois 1992; Madhok 2002; 2000b; Spulber 2003): Gemeinsame unternehmensübergreifende Entwicklungsprojekte, aber auch eine immer stärker auf Dienstleistungen basierende Wirtschaft, bei denen Wert und Ergebnis von Transaktionen nicht schon *ex ante* feststehen, sind Belege für das Verwischen der Grenzen (Bettencourt, Ostrom, Brown und Roundtree 2002; Desarbo, Jedidi und Sinha 2001; Ramírez 1999). *Drittens*, weil die Durchführung so definierter Transaktionen dann nicht nur Reibungsverluste verursacht, die zu Ineffizienz und Kosten führen, sondern entscheidend dafür ist, überhaupt zufriedenstellende Ergebnisse zu ‚produzieren‘ (Kogut und Zander 1992; Madhok 2002, 2000b; Madhok und Tallman 1998). Organisation ist nicht notwendiges Übel, sondern notwendige Voraussetzung. Effizienz kann durch geringeren Aufwand ebenso wie durch erhöhten Erlös gesteigert werden (Amit und Zott 2001; Combs und Ketchen 1999; Ghosh und John 1999; Madhok 2000a; Madhok und Tallman 1998; Nooteboom 1999; Zajac und Olsen 1993).

Das Konzept des ‚Fit‘ bedarf ebenfalls der Konkretisierung:

„Theorists in strategic management must move from treating fit as a general metaphor that has universal applicability.“ (Venkatraman 1989: 438)

Nicht nur innerhalb des ‚Strategischen Management‘, sondern auch innerhalb der Organisationsforschung bietet die konkrete Bedeutung von ‚Fit‘ Anlass zu Diskussion (Drazin und Van de Ven 1985). Für beide Forschungsrichtungen wird die Explizierung und in der Folge die angemessene Operationalisierung des ‚Fit‘ in empirisch überprüfbaren Forschungsdesigns gefordert, da fehlende Sorgfalt und unzulängliche theoretische Begründung von wenig validen Ergebnissen bis zur Verfremdung der zugrunde liegenden Theorie führen können (Drazin und Van de Ven 1985: 514; Venkatraman 1989: 439). Venkatraman (1989) unterscheidet dabei sechs verschiedene Arten des ‚Fit‘, leitet sie theoretisch ab und erläutert die jeweiligen Implikationen für das Forschungsdesign und die Auswahl der Analyseinstrumente: ‚Fit‘ als Moderation, Mediation, paarweise Übereinstimmung, Profilab-

weichung, Ko-Variation sowie ‚Fit‘ als Gestalt. Drazin und Van de Ven (1985) beschränken sich auf drei Konzepte – Fit durch Selektion, durch Interaktion und systemischer ‚Fit‘ – und können in ihrer empirischen Studie von Organisationsstrukturen zeigen, dass Selektion und System, nicht aber Interaktion, die höchste Erklärungskraft aufweisen. Die genannten Konzepte unterscheiden sich generell darin, ob die Attribute / Variablen der zu untersuchenden Konstrukte direkt, gemeinsam oder paarweise aufeinander wirken (moderierte, mediatisierte, paarweise Interaktion), ob sich ein Idealprofil bilden lässt (Profilabweichung) oder ob die Attribute innerhalb der durch sie abgebildeten Konstrukte wiederum einen logischen Zusammenhang aufweisen (System: Gestalt oder Ko-Variation).

Nach den bisherigen Erkenntnissen lässt sich aus den für sich betrachteten Zusammenhängen der einzelnen Attribute von Transaktion und Organisation keine direkte und eindeutige Bewertung der Gesamteffizienz der Rentenrealisierung und -aneignung ableiten. Vielmehr bedarf es einer ganzheitlichen und simultanen Betrachtung der Passung aller Parameter von Transaktion und Organisation vor dem Hintergrund des Bewertungskriteriums: Konfigurationen von Dimensionen der Organisation sind für bestimmte Transaktionen – definiert über deren Eigenschaften – relativ mehr oder weniger effizient. Die Effizienz der Transaktionsdurchführung, d.h. der Realisierung und Aneignung von Rentenpotenzial, stellt das Bewertungskriterium dar. Damit schließt sich diese Arbeit einem systemischen Verständnis von ‚Fit‘ an (Drazin und Van de Ven 1985: 519).

Diese Perspektive impliziert jedoch auch die Equifinalität des zu entwickelnden Aussagengebäudes (Venkatraman 1989: 433).⁹⁶ Verschiedene Konfigurationen von Organisationsmechanismen können unter identischen Transaktionsbedingungen über denselben Effizienzquotienten verfügen: Sie weisen unterschiedlichen Kosten und Erlöse in Realisierung und Aneignung sowie die mögliche kompensierende Wirkung zwischen für Realisierung und für Aneignung jeweils vorteilhaften Mechanismen auf. Dies kann zwar die Existenz unterschiedlicher Organisationslösungen für die im Grunde identische Transaktion – ein reales Phänomen in der Wirtschaft – erklären helfen, stellt aber auch einen zentralen Kritikpunkt an der Vorhersagevalidität des Modells dar.

⁹⁶ Siehe hierzu auch die Studie von Bensaou und Venkatraman (1995) zur Wirkung von Organisationsmechanismen aus Transaktionskostentheorie und situativer Organisationstheorie.

Die dem Transaktions-Renten-Ansatz angemessene Fassung der Williamson'schen (1998: 571) Handlungsempfehlung zur Vorgehensweise lautet für den T-R-A dementsprechend folgendermaßen:

Ordne den Transaktionen (die sich in ihren Eigenschaften unterscheiden) Konfigurationen von Organisationsmechanismen (die sich in kosten- und ertragsrelevanten Dimensionen unterscheiden) in einer Art und Weise zu, dass Realisierung und Aneignung des Rentenpotenzials maximal sind.

Die folgenden Ausführungen haben dies zum Inhalt.

4.2.2 Hypothesisierung und Diskussion der Zusammenhänge

Die folgenden Erläuterungen entwickeln und begründen die Zusammenhänge zwischen den Konzepten Transaktion und Organisation des Transaktions-Renten-Ansatzes vor dem Hintergrund der Effizienz der Rentenrealisierung und Rentenaneignung. Sie basieren hinsichtlich der Transaktionseigenschaften Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit auf den Zusammenhängen zwischen den Unsicherheitsarten und den Organisationsattributen und -mechanismen, wie sie Abschnitt 3.3.3 entwickelt hat. Im Einzelfall beziehen sie die besondere – bzw. fehlende – Wirkung von Vertrauen bei der Reduktion von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit mit ein. Die Integration des Transaktionscharakteristikums Rentenpotenzial, vornehmlich entwickelt in Kapitel zwei, erfolgt erstmalig im Rahmen dieses Gliederungspunktes. Auch das vierte Attribut der Transaktion ‚Häufigkeit‘ wird in der folgenden Diskussion aufgegriffen.

Die Ausführungen sind wie folgt strukturiert: Ausgehend von den Eigenschaften der Transaktion wird zunächst die Erklärung der Transaktionskostentheorie bzw. der ressourcenorientierten Ansätze zur Organisation, so sie eine solche bieten, dargestellt. Im Anschluss daran werden die erweiterten Transaktionseigenschaften des T-R-A aufgegriffen, in den Zusammenhang mit dem abweichenden bzw. erweiterten Organisationsverständnis gebracht, und der jeweilige ‚Fit‘ vor dem Hintergrund des Effizienzkriteriums erläutert. Neben der logisch-argumentativen Ableitung der Zusammenhänge, die sich auf die in Kapitel zwei und drei erarbeiteten Erkenntnisse stützt, sollen als Belege konzeptionelle und empirische Arbeiten der relevanten Theoriestränge sowie vereinfachte Praxisbeispiele dienen. Der Gliederungspunkt endet mit einer tabellarischen Übersicht über die entwickelten Zusammenhänge.

Transaktionen mit hohem Rentenpotenzial, Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit:

Den Ausgangspunkt der Diskussion liefern Transaktionen mit hohem Rentenpotenzial, d.h. mit hoher potenzieller Werthaltigkeit und Seltenheit bei Nicht-Substituierbarkeit, unter hoher Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit.

Die Sicht der Transaktionskostentheorie in der Organisationsökonomie:

Wie bildet die Transaktionskostentheorie diesen Fall ab, und welche organisationalen Lösungen schlägt sie vor? Zunächst sind Quasi- oder Pareto-Renten aus Sicht der Transaktionskostentheorie die einzige Quelle von Rentenpotenzial, d.h. die Seltenheit aufgrund spezifischer Investitionen in die Transaktion (Klein, Crawford und Alchian [1978] 1986: 41). Nur in dieser einen Transaktion wird das ‚volle‘ Ausmaß des Rentenpotenzials realisiert, je höher die spezifischen Investitionen, desto höher ist das Pareto-Rentenpotenzial der Transaktion. Dabei wird vorausgesetzt, dass die spezifischen Investitionen auch werthaltig sind, weil sie Spezialisierungseffekte ermöglichen. Weiterhin ist parametrische Unsicherheit gegeben, d.h. die Transaktionsbedingungen und damit auch die Verträge zur Durchführung der Transaktion können nicht vollständig *ex ante* spezifiziert werden. Deshalb ist aufgrund der Opportunismusannahme der Akteure zwangsläufig auch Verhaltensunsicherheit gegeben (Jones 2001: 212; Williamson 1985: 59).

Unter Bedingungen hohen Rentenpotenzials und hoher Unsicherheit (genauer: Verhaltens- und Umweltunsicherheit) ist ein hierarchisch-bürokratisches ‚Institutionelles Arrangement‘ relativ effizienter (Williamson 1991a: 279f.). Hierarchische Arrangements üben schwache Anreize und starke administrative Kontrolle aus (Williamson 1991a: 281), die aufgrund des Verlustrisikos bei hohem Ausmaß spezifischer Investitionen und der hohen Unsicherheit (bei dann zu erwartendem opportunistischem Verhalten) effizient sind, da sie Abweichungen vom vertragskonformen Verhalten verhindern. Zudem ermöglichen sie die sogenannte ‚bilaterale‘ Anpassung der Transaktion an möglicherweise geänderte Transaktionsbedingungen während der Transaktionsdurchführung, ohne den Transaktionspartner wechseln zu müssen (Ebers und Gotsch 2006: 293).

Bereits in diesem Fall zeigen sich zahlreiche Unterschiede zum T-R-A, der die Konzepte und Argumentation der Transaktionskostentheorie bedeutend erweitert: *Erstens*, wie gezeigt wurde, gibt es neben Spezifität andere Quellen von Seltenheit, die Mark屯vollkommenheiten und damit Renten begründen können (Conner 1991; Mahoney und Pandian 1992; Makadok 2001; Peteraf 1993; Rumelt 1987). *Zweitens*, spezifische Investitionen

müssen nicht zwangsläufig werthaltig sein: Die Investitionen eines Zulieferers in ein Werk direkt neben der Montagelinie des Automobilherstellers ist wohl spezifisch (selten), aber nur dann werthaltig, wenn Transportkosten, Transportsicherheit und taktgenaue Lieferung überhaupt relevant sind (d.h. wenn Ähnlichkeit und/oder Komplementarität des Transaktionsobjekts gegeben ist). *Drittens*, nur weil diese eine Transaktion über (Pareto-) Rentenpotenzial verfügt, geht damit nicht automatisch dessen Realisierung einher (Coff 1999; Foss und Foss 2005; Madhok und Tallman 1998; Madhok 2002; Moran und Ghoshal 1999; Madhok 2003; Robertson 1996). Es reicht demnach nicht, Organisation nur vor dem Hintergrund der effizienten Minimierung von negativen Abweichungen zu bewerten, sondern auch vor dem Hintergrund der effizienten Maximierung von Erlösen (Colombo 2003; Dekker 2004; Ghosh und John 1999; Madhok 2000b; Zajac und Olsen 1993). *Viertens*, echte Verhaltensunsicherheit ist im Modell Transaktionskostentheorie nicht enthalten, obwohl sie ein relevantes reales Phänomen ist (Jones 2001). *Fünftens*, die Konzeptualisierung von Organisation bleibt oberflächlich, die Mechanismen der Anreizung, Kontrolle und Anpassung sind im Rahmen der diskreten ‚Institutionellen Arrangements‘ der Transaktion stark vereinfacht zusammengefasst und nicht ausreichend entwickelt (Adler 2001; Bradach und Eccles 1989; Cannon, Achrol und Gundlach 2000; Dekker 2004; Demsetz 1993; Grandori 2001a; Thompson 2003). Und schließlich *sechstens*, wie die Analyse auf Basis des T-R-A zeigen will, ist die hierarchisch-bürokratische Organisation mit zentralem Ressourceneigentum mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht die ökonomisch effiziente Lösung für diese Art der Transaktion. Dies zu belegen ist Inhalt der folgenden Ausführungen. Zuvor sind jedoch die Konzepte und Aussagen der ressourcenorientierten Ansätze zu diesem Fall zu untersuchen.

Die Sicht der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘:

Zur Abbildung des Konzepts des Rentenpotenzials von Ressourcen (als Transaktionsobjekte) tragen die ‚Ressourcenbasierte‘, ‚Fähigkeitenbasierte‘ und ‚Wissensbasierte Perspektive‘ mit ihrem umfassenden Verständnis der verschiedenen Rentenkonzepte bei (Conner 1991; Mahoney 2001; Mahoney und Pandian 1992). Diese helfen, mögliche Quellen von Wettbewerbsvorteilen auf der Ebene wertvoller Ressourcen, aber auch auf der Ebene der Verwendung dieser Ressourcen, zu identifizieren. Verfügt ein Akteur über Ressourcen mit hohem Rentenpotenzial, realisiert er übernormale Gewinne aufgrund von Ricardo- oder Schumpeter-Renten und damit Wettbewerbsvorteile. Schwierige Imitierbarkeit oder schwie-

rige Handelbarkeit – d.h. eine hohes Ausmaß an Kompetenzunsicherheit in der Terminologie des T-R-A – führen zur Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils. Verhaltensunsicherheit bilden ressourcenorientierte Ansätze nicht ab, wenn nicht Vertrauen als Ressource Eingang in die Argumentation findet (Barney und Hansen 1994).

Unter diesen Bedingungen treffen ressourcenorientierte Ansätze – mehr oder weniger explizit – die Aussage, dass als Organisationsform die Institution der Unternehmung, konzeptualisiert als ‚Ressourceneigentum‘, in Frage kommt (Barney 1991, 1986). Der ökonomische Akteur verfügt über, oder beschafft sich, solche Ressourcen aufgrund glücklicher Fügung in Unkenntnis des eigentlichen Werts oder aufgrund besonderer – fast schon ‚metaphysischer‘ (Collis 1994: 145) – Einsichten (Barney 1986: 1232). Aufgrund der in diesem Fall vorliegenden hohen Kompetenzunsicherheit (*ergo* Nachhaltigkeit) ist jeder andere Weg ausgeschlossen. ‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierte Perspektive‘ weisen hingegen ein über Verfügungsrechtsstrukturen hinausgehendes Organisationsverständnis auf: Organisation gilt als bedeutender Gestaltungsparameter zur Schaffung von Wert, d.h. zur Realisierung des in diesem Fall hohen Rentenpotenzials (Amit und Zott 2001; Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Madhok 2000b; Madhok und Tallman 1998). Hinsichtlich der geeigneten Organisationsform kommen sie im Grunde zum selben Schluss, allerdings aus anderen Gründen: Die Institution der Unternehmung gilt als vorteilhaft zur Realisierung von Renten, da (nur) sie über gemeinsame Werte und Normen die richtigen Anreize setzt und in der Lage ist, formale und informale Routinen zur überlegenen Koordination entstehen zu lassen (Grant 1996b, 1991; Kogut und Zander 1996, 1992; Osterloh, Frey und Frost 2001, 1999; Winter 2003).

Auch diese Sichtweise weist eine Vielzahl Erklärungslücken auf, die der T-R-A zu füllen sucht: Erstens gilt wie schon zuvor, dass das Vorhandensein von Ressourcen mit Rentenpotenzial nicht gleich Rentenrealisierung und Aneignung bedeutet (Coff 1999; Foss und Foss 2005; Kim und Mahoney 2005; Madhok und Tallman 1998; Madhok 2002; Moran und Ghoshal 1999; Makadok 2003; Robertson 1996). Ein Aspekt, den die ‚Fähigkeiten‘- und die ‚Wissensbasierte Perspektive‘ allerdings aufgreifen und weiterentwickeln. Zweitens stellt Werthaltigkeit zwar eine zentrale definierende Eigenschaft strategischer Ressourcen dar, sie wird aber quasi gesetzt und nicht begründet (Priem und Butler 2001a/b; Bowman und Ambrosini 2001). Dies gilt insbesondere für die ‚Wissensbasierte Perspektive‘ (Eisenhardt und Santos 2002; Schreyögg und Geiger 2003). Drittens fehlen der ‚Res-

sourcesbasierten Perspektive' die Akteurseigenschaften, oder aber sie werden im Rahmen der 'Wissensbasierte Perspektive' einseitig positiv gesehen (Conner 1991; Dibbern, Güttler und Heinzl 2001; Foss 1996a/b; Kogut und Zander 1996, 1992; Mahoney 2001). Viertens, in besonderem Maße bleibt das Organisationskonzept unterbelichtet (Barney, Wright und Ketchen 2001; Foss und Foss 2004). Konkrete Organisationsmechanismen zur Realisierung und Aneignung von Renten sind in der 'Ressourcenbasierten Perspektive' – mit Ausnahme von Eigentum – ausgeblendet, ebenso fehlt ein Effizienzkriterium zur Bewertung. Organisation und Organisationsmechanismen erfahren allerdings in der 'Fähigkeiten'- und insbesondere der 'Wissensbasierten Perspektive' erhöhte Aufmerksamkeit (Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Kogut und Zander 1996, 1992; Teece, Pisano und Shuen 1997). Für deren Argumentation gilt jedoch fünftens, dass der Fokus auf die Effektivität des Wissensaustauschs oder -aufbaus (Lernen, Routinen) auf Kosten der Betrachtung der Aufwandsseite und damit der Bewertung der Effizienz von Organisation geht (Winter 2003). Deshalb ist sechstens zu erwarten, dass der T-R-A auch vor dem Hintergrund der Ressourcenorientierung zu abweichenden, zumindest aber weitergehenden, Erklärungen hinsichtlich des effizienten 'Fits' aus Transaktion und Organisation kommt.

Die Argumentation des T-R-A:

Das *Rentenpotenzial* der Transaktion beeinflusst die relative Effizienz der Organisation dahingehend, dass aufgrund der Aussicht auf mögliche Ausschöpfung eines hohen Potenzials oder aber der Gefahr einer bei hohem Potenzial zu erwartenden erheblichen Nicht-Ausschöpfung *ceteris paribus* andere Anreiz-, Kontroll- und Koordinationsmechanismen vorteilhaft sein können als bei geringem Rentenpotenzial. Beim gemeinsamen Hybridantrieb-Entwicklungsprojekt von General Motors, DaimlerChrysler und BMW, bei dem die jeweiligen (sicherlich teuren) Spezialisten für die Entwicklung eines innovativen, dem Antrieb von Toyota möglicherweise überlegenen, Konzepts eingesetzt werden (Schumpeterianisches Rentenpotenzial der Humanressourcen), dürften aufgrund der Aussichten bei Erfolg oder Misserfolg Kostenüberlegungen zum Koordinationsaufwand nur eine untergeordnete Rolle spielen. Auch für weniger auf Innovation und Forschung basierende Renten trifft dies zu: Für den Marktführer bei industriellen Werkzeugen, der aufgrund seiner kompromisslosen Qualitätsorientierung durch die Präzision und Langlebigkeit seiner Produkte (lokale) Monopolrenten auf dem Weltmarkt erringen kann, ist in der Transaktionsbeziehung mit den Lieferanten die Eingangskontrolle einer jeden gelieferten Charge Edelstahl

effizient, deren konstant hoher Härtegrad entscheidend für die Qualität des Endprodukts ist. Für den Betreiber einer südafrikanischen Diamantenmine ist womöglich eine Überwachungskamera an jedem Arbeitsplatz der Sortierer und Sortiererinnen und negative Anreizsetzung durch Sanktionen effizient, um die in den Rohdiamanten angelegten Ricardianischen Renten zu realisieren und sich aneignen zu können.

Zunächst lässt hohes Rentenpotenzial also kostenintensiv zu installierende und zu nutzende Organisationsmechanismen als sinnvolle Investition erscheinen, da den erhöhten Aufwendungen potenziell zusätzliche Erlöse bzw. verminderte Erlöseinbußen in hohem Ausmaß gegenüberstehen (Madhok 2000b: 78ff.). Damit ist jedoch nicht gesagt, welche Mechanismen relativ effizienter sind: Möglicherweise lässt sich das hohe Rentenpotenzial in gleichem Ausmaß auch mit kostengünstigeren Organisationslösungen (weniger Ergebnis- oder Verhaltenskontrolle, geringere Koordinationskapazität, kein Anreizsystem) realisieren.

Im Rahmen der oben genannten Beispiele ist deshalb der Einfluss von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit der Transaktion auf die Gestaltung der Organisation zu untersuchen. Kompetenzunsicherheit bedeutet Unsicherheit hinsichtlich des Ergebnisses der Transaktion, d.h. hinsichtlich der *ex ante* Bewertung des Rentenpotenzials und der *ex post* Bewertung des Ausmaßes der Realisierung und Aneignung des Rentenpotenzials, sowie Unsicherheit hinsichtlich des Prozesses zur Ausschöpfung des Rentenpotenzials selbst. In dieser Situation ist die *ex ante* Ergebnis- und Verhaltensspezifikation schwierig (Das und Teng 2001: 259; Langlois und Foss 1999: 203; Ouchi 1979: 843).

[...] the joint production function is not fully known and cannot be fully specified ex ante but is partially and continually created by the transacting partners through their actions and behaviour in the course of the relationship.” (Madhok 2000b: 82)

Das ‚richtige‘ Vorgehen muss also immer wieder intensiv und inkrementell abgestimmt werden (Dekker 2004: 34; Nooteboom 2002: 53), was wiederum dementsprechender Mechanismen bedarf (Alter und Hage 1993; Bensaou und Venkatraman 1995; Dyer 1997; Grandori 2001a; Sobrero und Schrader 1998). Zugleich ist aufgrund der hohen Verhaltensunsicherheit nicht mit dem kooperativen / fairen Verhalten des Transaktionspartners zu rechnen. In diesem Fall wirken Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit analog zur Transaktionskostentheorie: Weil motivationale Abweichungen vom vertragskonformen Verhalten aufgrund der hohen Kompetenzunsicherheit unentdeckt bleiben, besteht der Anreiz zu opportunistischem Verhalten (Williamson 1985: 59). Die einzusetzenden Koordinations-

mechanismen haben neben der kognitiv begründeten Koordinationsfunktion damit zugleich eine motivational begründete Kontrollfunktion zu übernehmen. Dies führt in Summe zwangsläufig zur Installation von *Koordinationsmechanismen*, die – wenn auch insgesamt in geringem Ausmaß – eher Verhalten als Ergebnis spezifizieren, aber über eine hohe Koordinationskapazität (im Sinne von bilateraler Anpassungsfähigkeit und Verhaltenskontrolle) verfügen.

Organisationsmechanismen in Form der Verteilung *spezifizierter Verfügungsrechte* legen nicht das Verhalten der Akteure und Ergebnisse *ex ante* fest, sondern einseitige Weisungsbeziehungen („authority relations“, Grandori 1997: 35; „hierarchy“, Hennart 1993: 534; „command structures“, Stinchcombe 1985: 156) oder mehr oder weniger gleichberechtigte Abstimmungsmechanismen („mutual adjustments“, Butler und Carney 1983: 219; „meetings“, Stinchcombe 1985: 135), die ‚richtiges‘ Verhalten und Ergebnis *ex post* zu bestimmen suchen. Die Zentralisierung spezifizierter Verfügungsrechte (Hierarchie) führt zwar zu geringer Anreizintensität, die angesichts des nicht vertrauenswürdigen Partners sinnvoll wäre (Williamson 1991a). Der auftraggebende Akteur hat aber *per definitionem* weniger Kenntnisse von der zu beziehenden oder einzusetzenden Ressource (Ebers und Gotsch 2006: 261), der Auftragnehmer verfügt über einen Informations- bzw. Wissensvorsprung. Die überlegenen Ressourcen – ob physisch oder wissensbasiert – von Lieferanten sind schließlich ein zentraler Grund für den Fremdbezug (Argyres 1996). Zentralisiert der auftraggebende Akteur spezifizierte Verfügungsrechte, dann macht er Vorgaben für die Beiträge des Agenten im (gemeinsamen) Leistungserstellungsprozess, obwohl er die Kenntnisse nicht hat (Das und Teng 2001: 259; Langlois und Foss 1999: 203; Ouchi 1979: 843). Es scheint zumindest plausibel, dass dies – ganz ohne Zieldivergenzen – nicht zu einer besseren Rentenrealisierung führen wird. Der Transakteur vermeidet allerdings Abweichungen von dem von ihm (suboptimal?) definierten Prozess und / oder Ergebnis und sichert so die Realisierung und Aneignung von Renten auf der Ebene seines Anspruchsniveaus. Hierarchie optimiert in diesem Fall die Aneignung auf Kosten der Realisierung.

Dezentralisierung hingegen überlässt explizit dem Vertragspartner die Gestaltung von Verhalten / Prozess und – zum Teil – Ergebnis, was aufgrund dessen Wissensvorsprungs zu besseren Resultaten und erhöhter Rentenrealisierung führen kann. Peng, Hill und Wang (2000) konnten belegen, dass Exportagenturen umso erfolgreicher sind, je kulturell entfernt die Region ist, auf deren Anforderungen sie sich spezialisierten. Sie verfügen hier über

einen Wissensvorsprung gegenüber den Herstellern. Gleichzeitig fanden sie heraus, dass sie umso weniger erfolgreich agieren, je komplexer das Produkt ist, das sie zu verkaufen suchen. Hier verfügen offensichtlich die Hersteller über mehr relevante Kenntnisse (ibid.: 177). Aufgrund der gegebenen Verhaltensunsicherheit – unter Kompetenzunsicherheit – kann der Transaktionspartner aber auch seine Aneignung überproportional erhöhen und dem auftraggebenden Transakteur Verluste zufügen. So konnten Weiss und Kurland (1997) belegen, dass kundenspezifische Ressourcen bei einem Verkaufsagenten die Neigung zu opportunistischem Verhalten verstärken. Es erscheint damit sowohl aus der Perspektive der Rentenrealisierung als auch der Aneignung relativ effizienter, beiden Parteien durch die *ex ante* spezifizierte Teilung der Entscheidungs- und Kontrollrechte Einflussmöglichkeiten einzuräumen: Der Auftragnehmer kann in *ex ante* spezifizierten, bilateralen und gleichberechtigten Abstimmungsmechanismen (Butler und Carney 1983: 219) seine überlegenen Kompetenzen in die Transaktion einbringen, der Auftraggeber so seine Interessen wahrnehmen. Eine zusätzliche Möglichkeit ist die *ex ante* spezifizierte, explizite Teilung residualer Aneignungsrechte, die möglichen Abweichungen aufgrund von Verhaltensunsicherheit entgegenwirkt (Chi 1994: 281).

Unter hoher Kompetenzunsicherheit können Ergebnis und Verhalten insgesamt nur in geringem Umfang vertraglich spezifiziert und umverteilt werden bzw. müssen umfassende und zentrale Verhaltens- und Ergebnisspezifikation hinsichtlich Realisierung als weniger effizient gelten (aufgrund aufwändiger Spezifikation und sehr wahrscheinlicher Fehlspezifikation). In der Folge kommt der Verteilung residualer Verfügungsrechte besondere Bedeutung zu (Alchian und Demsetz 1972; Furubotn und Pejovich 1974, 1972; Grossmann und Hart 1986; Hart 1993; Holmström und Tirole 1989).

Durch die Zentralisierung *residualer Verfügungsrechte* – einheitliches Ressourceneigentum – sichert sich der Anwender einer physischen Ressource das Recht auf die Aneignung möglicher (unbekannter) Residualgewinne aus deren Einsatz (Alchian und Demsetz [1972] 1986: 149). Für ihn besteht ein starker Anreiz zur effizienten Ressourcenallokation, weil er sowohl die Entscheidungen trifft, als auch die Früchte dieser Entscheidungen genießt (Holmström und Tirole 1989: 73). Zentrales Ressourceneigentum würgt jedoch beim Transaktionspartner den Anreiz zu rentenmaximierendem Verhalten in der Realisierung ab (Jones 2001: 217): Da die Höhe des Rentenpotenzials bzw. das Ausmaß der Realisierung und Aneignung im Vorfeld nicht festgelegt bzw. nicht festlegbar und nicht zurechenbar ist,

wird sehr wahrscheinlich die Erlösseite des Effizienzquotienten negativ beeinflusst, da der Transaktionspartner von unerwarteten, aber von ihm verantworteten, residualen Gewinnen nicht profitiert und so keinen Anreiz zu erhöhtem Einsatz hat. Gerade bei Humanressourcen verbleiben selbst bei Abtretung (vieler) residualer Entscheidungs- und Kontrollrechte an den auftraggebenden Transakteur (z.B. per Arbeitsvertrag) Spielräume im Verhalten des auftragnehmenden Transakteurs (Kaufman 2003: 75). Dies äußert sich beispielsweise in der “inside contracting“ Problematik (Williamson 1985: 156): Wenn die physischen Ressourcen im zentralen Eigentum eines Transakteurs liegen, diese aber durch einen ausschließlich über Ergebniskontrolle gesteuerten Agenten (z.B. Mengenvorgaben) angewendet werden, dann wird – unter Verhaltenunsicherheit – dieser sich (d.h. seine Ressource) auf Kosten der physischen Ressourcen im Eigentum des Auftraggebers schonen. Der Akkordlohnarbeiter vernachlässigt beispielsweise die Instandhaltung der Maschine, die sich im Eigentum des Arbeitgebers befindet, und externalisiert auf diese Weise die negativen Effekte der Maximierung der produzierten Stückzahlen. Diesem Phänomen kann durch gemeinsames – geteiltes – Ressourceneigentum der Transakteure begegnet werden (Colombo 2003: 1213).

Mechanismen der gegenseitigen, gleichberechtigten Abstimmung sowie die Teilung spezifizierter Aneignungsrechte oder residualer Verfügungsrechte kosten: Sie verursachen Installations- und Nutzungskosten und führen zu einer (freiwilligen) geringeren Rentenanneignung beim auftraggebenden Transakteur. Diese Verluste können aber durch die nun für beide Seiten erstrebenswerte erhöhte Realisierung des Rentenpotenzials kompensiert werden – ob teilweise, vollständig oder darüber hinausgehend, ist schwer zu beurteilen. Es ist jedoch zu vermuten, dass der Gesamteffekt umso wahrscheinlicher positiv ausfällt, je höher das Rentenpotenzial der Transaktion ist. Dies führt zu Hypothese 1:

Hypothese 1:

Für eine Transaktion unter den Bedingungen hohen Rentenpotenzials sowie hoher Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit ist eine Organisationskonfiguration aus geteilten residualen Rechten mit geteilten spezifizierten Kontroll- und Aneignungsrechten sowie in geringem Ausmaß spezifizierten Mechanismen der Verhaltenskontrolle mit hoher Koordinationskapazität relativ effizienter als andere Konfigurationen von Organisationsmechanismen.

Der folgende Exkurs widmet sich einem speziellen Beispiel dieser Art von Transaktion unter dem Blickwinkel von Innovation.

Schumpeter-Renten, Unsicherheit und die Bedeutung der Akteurseigenschaften:

Ein bedeutendes Beispiel von Transaktionen der oben beschriebenen Art sind Innovationen – Ressourcenkombinationen mit Schumpeter-Rentenpotenzial (Barney 2001b; Mahoney und Pandian 1992; Moran und Ghoshal 1999; Nooteboom 1992; Windsperger 2001). Sie zeichnen sich durch Seltenheit aufgrund von Neuartigkeit sowie vermuteter Werthaltigkeit unter hoher Kompetenzunsicherheit aus; Verhaltensunsicherheit bleibt zunächst unberücksichtigt. Über Werthaltigkeit lassen sich aus den Argumenten der Evolutionsökonomie keine konkreten Aussagen ableiten, wenn man vom bloßen Wert des Neuen absieht. Die Werthaltigkeit einer innovativen Ressourcenkombination (Transaktion) rekurriert auf dieselben ökonomischen Grundlagen wie jede andere auch: Ähnlichkeit (Spezialisierung, Vielseitigkeit), Komplementarität, Endkundenwert. Unter zusätzlich hoher Verhaltensunsicherheit stellen solche Transaktionen die oben skizzierten besonderen Anforderungen an die Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung der Organisation. Diese komplexen Formen der Organisation stellen wiederum hohe Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der Transakteure zur Gestaltung solcher Organisationen (Williamson 1985: 46). Das Ausmaß des Rentenpotenzials und das Ausmaß der Transaktionserlöse aus Realisierung und Aneignung bleiben trotz aller Anstrengungen unsicher, weder Ergebnisse noch Verhaltensweisen lassen sich detailliert spezifizieren (Dekker 2004: 44). Sicher sind jedoch besonders hohe Transaktionskosten der Organisation v.a. aufgrund der ebenfalls notwendigen Absicherung gegen Verhaltensunsicherheit. Absicherung gegen Verhaltenunsicherheit unter Kompetenzunsicherheit kann im Grunde nur durch ein zentralisiertes residuales Verfü-

gungsrechtregime erfolgen, wodurch zugleich die Anreize zur Realisierung innovativen Rentenpotenzials beim Transaktionspartner entfallen. In der Konsequenz ist es deshalb denkbar, dass a) ein Akteur innovative Transaktionen trotz hohem Rentenpotenzial nicht durchführt, b) sich ein Akteur zwar residuale Schumpeter-Renten aus einer Innovation aneignen kann, diese aber aufgrund der Anreizsetzung geringer als möglich ausfallen, oder c) die Realisierung von Schumpeter-Rentenpotenzial in der Transaktion maximiert, die Aneignung der residualen Renten aber dem Transaktionspartner überlassen muss.

Neben der Ausprägung der Akteurseigenschaft ‚Unsicherheitsakzeptanz‘ – Akteure mit hoher Unsicherheitsakzeptanz sparen sich organisationale Absicherung trotz hoher Unsicherheit und kommen damit zu einer anderen Aufwands-Ertrags-Rechnung für die Durchführung innovativer Transaktionen – gewinnt die Wirkung von Vertrauen in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung (Jap 1999; Jones 2001). Diese Thematik greift der nächste Abschnitt zu Transaktionen mit hohem Rentenpotenzial unter geringer bis mittlerer Unsicherheit erneut auf.

Hohes Rentenpotenzial unter geringer bis mittlerer Unsicherheit:

Ausgehend von noch immer hohem Rentenpotenzial variieren nun die Unsicherheitscharakteristika der Transaktion. Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Analyseebenen der Transaktion und den kognitiven und motivationalen Akteurseigenschaften müssen dabei als komplex gelten. Sie wurden in dieser Arbeit bereits mehrfach behandelt: Die Akteurseigenschaften erstmals in Gliederungspunkt 3.2.2.2, die Bestimmung von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit in Punkt 3.2.3.1 sowie in diesem Kapitel in Punkt 4.1.1. Wie sich das Ausmaß von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit im Zusammenspiel dieser Faktoren ergibt, ist nicht mehr explizit Inhalt der folgenden Diskussion, sondern wird nur dann aufgegriffen, wenn sich aufgrund der Einzelfaktoren abweichende Implikationen für die Organisationseffizienz der Transaktion ergeben können. Zuvor wird die Argumentation der Transaktionskostentheorie und der ressourcenorientierten Ansätze dargestellt.

Die Sicht der Transaktionskostentheorie in der Organisationsökonomie:

Das hohe Rentenpotenzial der Transaktion im T-R-A findet seine Entsprechung in der Transaktionskostentheorie in einem hohen Ausmaß spezifischer Investitionen. Geringe Unsicherheit bedeutet im Falle der Transaktionskostentheorie geringe Umwelt- bzw. parametrische Unsicherheit, die zwangsläufig auch die Folgen der Verhaltensunsicherheit – da

mess- und sanktionierbar – beschränkt. Wie ausgeführt, tritt Verhaltensunsicherheit hier nicht als echte Variable auf, sondern ist über die Opportunismusannahme im Grunde gesetzt (Williamson 1985: 59; Jones 2001: 212).

Bei hohem Ausmaß an spezifischen Investitionen befinden sich die Transaktionspartner in einer ein- bzw. wechselseitigen Abhängigkeitsposition, die den Partnerwechsel erschwert und Anreize zur opportunistischen Aneignung der Pareto-Renten setzt (Williamson 1991a: 282). Auch bei geringer Unsicherheit kann es zu Schwierigkeiten bei der Partnerauswahl kommen, weil nicht alle Marktteilnehmer diese spezifischen Investitionen tätigen können oder wollen. Entsteht im Verlauf der Transaktionsbeziehung dann trotz geringer Unsicherheit bilateraler Anpassungsbedarf, kann dieser in starr spezifizierten marktlichen Arrangements nur unter hohen zusätzlichen Kosten bewältigt werden (ibd.). Hierarchische Arrangements erlauben zwar bilaterale Anpassungen ohne größeren Aufwand, bringen aber auch einen teuren bürokratischen Kontrollapparat gepaart mit schwachen Anreizen zur effizienten Ressourcenallokationen mit sich (Williamson 1991a: 279). Angesichts der geringen Unsicherheit scheint auch diese Lösung nicht effizient. Hybride Arrangements, z.B. längerfristige Vertragsbeziehungen, Allianzen oder netzwerkähnliche Organisationsformen, werden dann relativ überlegen: Sie erlauben auf der einen Seite leichter kooperative Anpassungen als der Markt und auf der anderen Seite leichter autonome Anpassungen als die Hierarchie und können somit *ex post* Transaktionskosten vermindern (Williamson 1991a: 280). *Ex ante* Transaktionskosten wie Anbahnungskosten, die in größerem Ausmaß in wiederholten marktlichen Vertragsbeziehungen anfallen, können ebenfalls eingespart werden (Ebers und Gotsch 2006: 292). Gleichzeitig vermeiden sie ein Zuviel an bürokratischer Kontrolle und setzen stärkere Anreize als die hierarchische Organisationslösung.

Die unter der Ableitung von Hypothese 1 aufgezählten Kritikpunkte gelten auch hier. Als besonderes Manko ist in diesem Fall die gemeinsame Betrachtung – gewissermaßen das kollineare Auftreten – von Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit zu bewerten. Die beiden Formen der Unsicherheit existieren unabhängig voneinander und weisen unterschiedliche Wirkung auf die Bewertung der Effizienz von Organisationsmechanismen auf (Nooteboom 2002: 53).

Die Sicht der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘:

Hohes Rentenpotenzial aus Sicht der ressourcenorientierten Ansätze bedeutet, dass aufgrund von werthaltigen, seltenen und nicht-substituierbaren Ressourcen Wettbewerbsvor-

teile für diejenigen ökonomischen Akteure bestehen, die über solche Ressourcen verfügen (Amit und Schoemaker 1993; Barney 1991, 1986a; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984; Teece, Pisano und Shuen 1997). Wettbewerbsvorteile sind unter der Bedingung geringer Kompetenzunsicherheit jedoch nur temporär: Kompetenzunsicherheit rekurriert auf dieselben Faktoren wie die Nachhaltigkeit von (Wissens- bzw.) Ressourcenvorteilen, d.h. soziale Komplexität, Mehrdeutigkeit, Pfadabhängigkeit und Nicht-Artikulierbarkeit (Amit und Schoemaker 1993; Dierickx und Cool 1989, Eisenhardt und Santos 2002; Winter 1987). Verhaltensunsicherheit spielt im Rahmen der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ keine Rolle (Dibbern, Güttler und Heinzl 2001: 692; Ausnahme ‚Vertrauen als Ressource‘ bei Barney und Hansen 1994).

Die ‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierte Perspektive‘ wiederum interessieren sich für Ressourcen mit geringer Nachhaltigkeit / Kompetenzunsicherheit nur am Rande: Es ist ja gerade ein definierendes Merkmal von ‚Dynamischen Fähigkeiten‘ und ‚Wissen‘, dass sie in Form von sozial komplexen, mehrdeutigen und meist pfadabhängigen Routinen existieren (Eisenhardt und Martin 2000; Teece, Pisano und Shuen 1997; Kogut und Zander 1992; Spender 1996; Winter 2003). Genau darin – neben der Seltenheit – liegt ihre besondere Bedeutung für diejenigen Akteure, die über sie verfügen. Hinsichtlich der Verhaltensunsicherheit kommt Vertrauenskonzepten im Rahmen dieser Perspektiven eine wichtige Bedeutung zu. Im Schrifttum zur ‚Wissensbasierten Theorie der Unternehmung‘ sind es die gemeinsamen Werte und Normen, die (nur oder in erster Linie) innerhalb von Firmen existieren oder entwickelt werden können, die zur relativen Vorteilhaftigkeit der Institution Unternehmung führen (Conner und Prahalad 1996; Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Kogut und Zander 1996, 1992; Zander und Kogut 1995).

Die verschiedenen Entwicklungen ressourcenorientierter Ansätze kommen für Ressourcentransaktionen mit hohem Rentenpotenzial ohne Unsicherheit also zum Schluss, dass Wettbewerbsvorteile, wenn überhaupt, auf Basis solcher Ressourcen nur kurzfristig möglich sind: Zwar ist das Eigentum an solchen Ressourcen (Unternehmung) zur Rentengenerierung notwendig, ohne Kompetenzunsicherheit sind diese Renten aber nicht nachhaltig. Ohne Kompetenzunsicherheit und Verhaltensunsicherheit entfällt zusammen mit dem Vorteil gemeinsamer Routinen, Werte und Normen innerhalb der Unternehmung auch die Begründung für deren Einsatz aus Sicht der ‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierten Perspekti-

ve'. Kurzum, alle anderen Organisationsformen können solche Ressourcenaustausche und -kombinationen genauso gut abwickeln, und das wahrscheinlich mit geringerem Aufwand.

Für die Auswahl effizienter rentenmaximierender Organisationsmechanismen ist die Ressourcenorientierung in diesem Fall weniger hilfreich. Da solcherart Ressourcen keine langfristigen strategischen Wettbewerbsvorteile ermöglichen, sind sie konsequenterweise nicht Untersuchungsgegenstand. Nicht alle Transaktionen, die für das „running a business“ (Coase 1993: 65) eines Akteurs notwendig sind, erstrecken sich aber auf strategisch wertvolle und nachhaltige Ressourcen. Hinsichtlich dieser anderen Transaktionen und deren Organisation weisen die ressourcenorientierten Ansätze einen blinden Fleck auf, den der T-R-A zu kompensieren sucht.

Die Argumentation des T-R-A:

Der Transaktions-Renten-Ansatz erfordert eine dezidierte Betrachtung in Fällen von geringer bis mittlerer Unsicherheit: Zum einen, weil Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit getrennt voneinander variieren können, zum anderen, weil explizit Vertrauen zur Reduktion von Unsicherheit mit in Betracht gezogen wird. Der Ausgangspunkt ist zunächst eindeutig: Eine Transaktion verfügt über hohes Rentenpotenzial und ist bei Bewertung, Realisierung und Aneignung von Sicherheit hinsichtlich Kompetenz und Verhalten der Transakteure geprägt. Die folgenden Ausführungen wiederholen dabei die unter Punkt 3.3.3 abgeleiteten Zusammenhänge.

Geringe Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit:

Bei geringer Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit sind Rentenpotenzial, Ausmaß sowie Art und Weise der Realisierung und Aneignung *ex ante* und *ex post* klar zu bemessen (Ring und Van de Ven 1992: 486), zudem bestehen keine motivationalen Ursachen für mögliche negative Abweichungen.

Der Einsatz reichhaltiger – flexibler – Mechanismen zur Verhaltenskontrolle und -koordination verspricht eine erhöhte Rentenrealisierung, verursacht aber Kosten. Ergebnisse und Verhalten können vollständig spezifiziert werden: Der Einsatz des Preismechanismus in Verbindung mit simplen Regeln ist zumindest hinsichtlich der Installationskosten relativ kostengünstiger als Verhaltensspezifikation (Grandori 1997: 33; Hennart 1993: 533; Ouchi 1979: 835), möglicherweise ist aber aufgrund der hohen Werthaltigkeit bei Komplementarität von Ressourcen auch Verhaltensspezifikation durch Pläne und Verfahren

nötig (Butler und Carney 1983: 219) – nicht aus Kontrollgründen, sondern aus Gründen der Koordination. Aufgrund der geringen Verhaltensunsicherheit dieser Transaktion ist aber nicht mit negativen Abweichungen, sondern u.U. mit positiven im Sinne des auftraggebenden Transakteurs zu rechnen. Der Raum für solche Abweichungen ist dabei aufgrund der geringen Kompetenzunsicherheit zum einen *ex ante* beschränkbar, zum anderen aber auch *ex post* klar zurechenbar. Unter geringer Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit ist die vollkommene zentrale Spezifizierung vor allem von Verhalten aus Sicht der Rentenrealisierung kontraproduktiv und führt weiterhin zu Installationskosten sowie bürokratischen Mehrkosten der Nutzung, denen keine erhöhte Rentenrealisierung gegenübersteht. Die Organisationskonfiguration sollte sich auf das Minimum an Spezifizierung beschränken, das für die Koordination der Transaktion notwendig ist, und eher (Teil-)Ergebnisse zentral spezifizieren als Verhalten. Die unterschiedliche Anreizwirkung von Teilung, Zentralisierung oder Dezentralisierung residualer Rechte hat auf die Rentenrealisierung in diesem Fall – ohne Verhaltensunsicherheit – keinen Einfluss.

Unter geringer Kompetenzunsicherheit ist das Rentenpotenzial von Transaktionen eindeutig bewertbar und klar zurechenbar. Es ergeben sich aus Sicht des auftraggebenden Transakteurs in der Folge bedeutende Implikationen für die Rentenaneignung und die Verteilung der Verfügungsrechte. Relevant ist die Frage, welcher Akteur in welchem Ausmaß das Rentenpotenzial „verantwortet“. Ein Transakteur kann sich mögliche Renten aus einer beispielsweise innovativen Ressource – ein neues Krebsmedikament – allein durch vertraglich spezifizierte Bedingungen aneignen (Teece 1986: 296), wenn er alleinig die Seltenheit dieser Ressource und damit der Ressourcentransaktion ‚Vertrieb‘ verantwortlich ist. Aus seiner Sicht sind die ‚Transaktionsgelegenheiten‘ in Sachen ‚Vertrieb‘ aber keineswegs selten: Jeder Pharmagroßhändler, jede Arztpraxis, jedes Krankenhaus und jede Apotheke ermöglicht den Marktzugang. Ist die Ressourcenausstattung eines Transakteurs, wie z.B. eine innovative Produktpalette, komplementär zur Ressourcenausstattung des anderen Transakteurs, wie z.B. die Vertriebskanäle eines Handelsunternehmens, dann verantwortet jeder ‚Lieferant‘ des Vertriebskanals, jedes mögliche Handelsunternehmen, einen Teil der Werthaltigkeit der Transaktion durch Ressourcenkomplementarität (Teece 1986: 288) – aber bei fehlender Seltenheit eben kein Rentenpotenzial.

Sind diese komplementären Ressourcen jedoch selbst in gewissem Ausmaß selten, z.B. weil nur dieser Händler einen (dann monopolistischen) Marktzugang ermöglicht oder weil

er sein Verkaufspersonal spezifisch schulen muss, dann wird sich jener – vertraglich expliziert, da ohne Kompetenzunsicherheit zurechenbar – wiederum seinen Anteil an den Renten der Transaktion aneignen können. Die Quellen des Rentenpotenzials auf Seiten der beteiligten Transakteure werden gewissermaßen im Vorfeld gegeneinander aufgerechnet. Führt die Transaktion nicht zu einem erhöhten Endkundenwert und damit höherer Zahlungsbereitschaft, dann findet keine Erhöhung, sondern nur eine Umverteilung von Renten statt. Ein monopolistischer Händler wird sich so zumindest teilweise auch Ricardianisches oder Schumpeterianisches Rentenpotenzial aneignen, das eigentlich dem Transaktionspartner zuzuordnen ist.

Analog zur Verteilung spezifischer Investitionen in der Transaktionskostentheorie hängt die Aneignung von Rentenpotenzial also ab von der Verteilung der Quellen und des Ausmaßes der Seltenheit. Ein Akteur kann sich die gesamten Renten aus einer Transaktion, die neben Eigenschaften der Werthaltigkeit auch Seltenheit aufweist, demnach nur aneignen, wenn er diese Transaktion integriert. Sonst partizipiert er nur im Rahmen des ihm zurechenbaren anteiligen Rentenpotenzials. Einerseits ist jedoch damit zu rechnen, das bei Integration durch Übernahme oder durch Aufbau eigener Ressourcen bei bekanntermaßen hohem Rentenpotenzial wiederum ein Preis zu zahlen ist, der dieses Potenzial abbildet: Schnäppchen sind so ausgeschlossen (Barney 1986). Andererseits besteht bei geringer Kompetenzunsicherheit nicht nur die Möglichkeit der Zurechenbarkeit, sondern möglicherweise auch eine größere Gefahr der Imitation: Hier wiederum bietet Ressourceneigentum besseren Schutz (Oxley 1999; Teece 1986). Aufgrund der geringen Verhaltensunsicherheit ist die Anreizwirkung der Verteilung residualer und spezifischer Kontrollrechte wenig relevant, aufgrund geringer Kompetenzunsicherheit ist – wie ausgeführt – die zentrale Spezifikation von Ergebniskontrolle als relativ effizienter einzustufen als Verhaltenskontrolle. Dies führt zur Hypothese 2.

Hypothese 2:

Für eine Transaktion unter den Bedingungen hohen Rentenpotenzials sowie geringer Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit ist eine Organisationskonfiguration aus zentralen residualen Verfügungsrechten bei dezentralisierter Verhaltenskontrolle und zentralisierter Ergebniskontrolle mit in hohem Ausmaß spezifizierten Koordinationsmechanismen mittlerer Kapazität relativ effizienter als andere Konfigurationen von Organisationsmechanismen.

Als vereinfachtes Beispiel mag das Geschäft mit Fahrzeugkraftstoffen dienen: Der Preis für Rohöl spiegelt als perfektes Knappheitssignal – ohne Unsicherheiten – das Ricardianische Rentenpotenzial dieser Ressource wider. Die Transaktionen ‚Raffinierung‘ oder ‚Tankstellenvertrieb‘ sind werthaltig, weil hinsichtlich des Produkts Benzin komplementär, sie sind aber – so die Annahme – aus Sicht des Eigentümers der Ölquellen nicht selten. Der Eigentümer der physischen Ressource Rohöl eignet sich das Rentenpotenzial in vollem Umfang auch ohne Zentralisierung von Raffinerie und Vertrieb an. Der Akteur, der nur eine Raffinerie betreibt, aber noch mehr derjenige, der nur eine Tankstelle betreibt, kann sich keine Anteile dieses Rentenpotenzials aneignen, da es eindeutig zurechenbar ist: Der Raffineriebetreiber zahlt dem Rohöllieferanten mit dem Einkaufspreis das Rentenpotenzial aus, dieser reicht die Kosten an den Tankstellenbetreiber weiter, dieser wiederum an den Endkunden. Möchte sich einer der Akteure – der Betreiber des Tankstellennetzes oder der Raffinerie – die Ricardianischen Renten, die in der Ressource Rohöl angelegt sind, aneignen, ist das Eigentum an den Ölquellen notwendig. Ein Tankstellen- und/oder Raffineriebetreiber müsste also rückwärts integrieren, d.h. aus seiner Sicht das Ressourceneigentum zentralisieren.⁹⁷

Aufgrund der geringen Unsicherheit sind für die Koordination von Transaktionen – Ressourcenaustausch und -kombination – unter dem Dach einer einheitlich zentralisierten Verfügungsrechtsstruktur dann in hohem Ausmaß spezifizierte Mechanismen der Ergebniskontrolle relativ effizienter, d.h. Preise und einfache Regeln. Die Gestaltung der Prozesse sollte

⁹⁷ Warum finden sich dann in der Realität integrierte Energiekonzerne wie Royal Dutch Shell, BP oder Exxon? Dass auch Raffineriekapazitäten selten sein können, hat die Wirbelsturmssaison im Herbst 2005 in den USA gezeigt. Zudem kann der Marktzugang über Tankstellennetze beispielsweise in Deutschland als oligopolistisch bezeichnet werden. Damit verfügen diese Transaktionen über eigenes Rentenpotenzial, dessen Aneignung des Eigentums an den zugrundeliegenden Ressourcen bedarf.

dabei aufgrund der geringen Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit dezentral verbleiben, da Abweichungen z.B. in Form der Entdeckung günstigerer Produktionsverfahren im Sinne des auftraggebenden Transakteurs verfolgt werden und dieser sich aufgrund der zentralisierten residualen Rechte solche zusätzlichen Erlöse aneignen kann. Zentral gestaltete Transferpreismechanismen zur Steuerung der Wertschöpfungsbeziehung zwischen Förderung, Raffinierung und Vertrieb wären ein erwarteter effizienter Organisationsmechanismus.

Folgende Ausführungen untersuchen die Wirkung von jeweils unterschiedlich ausgeprägter Kompetenz- bzw. Verhaltensunsicherheit. Sie beziehen dabei die besondere Rolle von Vertrauen zur Unsicherheitsreduktion mit ein.

Geringe Kompetenzunsicherheit und hohe Verhaltensunsicherheit:

Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Transaktionspartners bedeutet, dass für den auftraggebenden Transakteur gar nicht oder nur unter prohibitiv hohem Aufwand zu beurteilen ist, ob sich der Partner opportunistisch oder vertrauenswürdig – fair – verhalten wird. Bei hoher Verhaltensunsicherheit im Sinne des T-R-A, d.h. nach Abzug von Vertrauensvertrauen, verbleibt Unsicherheit hinsichtlich negativer Abweichungen des Transaktionspartners (Steensma und Corley 2001). Stellen sich diese ein, führen sie zu Erlöseinbußen und / oder geringerer Aneignung (sowohl durch Schummeln als auch Bummeln je nach eingesetzten Organisationsmechanismen; Hennart 1993: 535).

Basiert die geringe Kompetenzunsicherheit auf echter Sicherheit, existieren auch keine Freiräume für motivational bedingte Abweichungen. Da bei hoher Verhaltensunsicherheit im Falle von Abweichungen nur Erlöseinbußen und keine zusätzlichen Erlöse zu erwarten sind, empfiehlt sich die vollständige *ex ante* Spezifikation des Ergebnisses oder des Verhaltens. Vor dem Hintergrund der Kosten der Organisation (Installations- und Nutzungskosten) scheint Ergebnisspezifikation der Verhaltensspezifikation grundsätzlich überlegen. Diese sollte der auftraggebende Transakteur im Rahmen der Zentralisierung der Aneignungs- und Kontrollrechte vorgeben, zumal er aufgrund der geringen Kompetenzunsicherheit der Transaktion dazu in der Lage sein dürfte.

Residuale Rechte sind minimiert, die Zentralisierung dieser Rechte (d.h. einheitliches Ressourceneigentum) erscheint aus Sicht der Rentenrealisierung zunächst unnötig, da die stärkere Anreizwirkung der Dezentralisierung kaum negative Folgen haben kann. Eventuell höhere Installations- und Nutzungskosten der Zentralisierung residualer Rechte könnten

dann eingespart werden. Allerdings ist aus Sicht der Aneignung des Rentenpotenzials erneut die Zentralisierung residualer Rechte vorteilhaft: Aufgrund der geringen Kompetenzunsicherheit sind die Beiträge den beteiligten Transakteuren und Transaktionsobjekten im Grunde klar zurechenbar und dürften somit beim Eigentümer der Ressource landen (Grant 1991: 128f.). Bei hohem Rentenpotenzial und hoher Verhaltensunsicherheit besteht aber auch unter geringer Kompetenzunsicherheit in gewissem Ausmaß die Gefahr, in der Realisierung und Aneignung Erlöseinbußen in Kauf nehmen zu müssen. Um die Anreize hierfür möglichst gering zu halten, empfiehlt sich aus Anreizgründen die Zentralisierung von Aneignungs- und Kontrollrechten (Williamson 1991a: 281).

Wenn geringe bis mittlere Kompetenzunsicherheit in Verbindung mit hohem Rentenpotenzial und hoher Verhaltensunsicherheit auftritt, gilt demnach die ‚klassische‘ hierarchische Unternehmung im T-R-A als relativ effiziente Wahl. Die Anreizintensität für Verhaltensabweichungen ist durch die Zentralisierung residualer Rechte niedrig. Außerdem können erwartetes Transaktionsergebnis und auf mangelndem Leistungswillen beruhende Abweichungen relativ sicher gemessen, vorgegeben und bewertet werden. Der auftraggebende / beschaffende Transakteur hat – durch Verhaltens- und / oder Ergebnisspezifikation bei niedriger Kompetenzunsicherheit – die Möglichkeit und die Informationen / das Wissen, die effiziente Art und Weise der Realisierung sicherzustellen. Zudem kann er die Rentaneignung *ex ante* in seinem Sinne spezifizieren und ohne Reibungsverluste umsetzen.

Hypothese 3:

Für eine Transaktion unter den Bedingungen hohen Rentenpotenzials, hoher Verhaltensunsicherheit und geringer Kompetenzunsicherheit ist eine Organisationskonfiguration aus zentralen residualen Verfügungsrechten mit zentralen spezifizierten Aneignungs- und Kontrollrechten sowie in hohem Ausmaß spezifizierten Mechanismen der Ergebnis- und Verhaltenskontrolle mit mittlerer Koordinationskapazität relativ effizienter als andere Konfigurationen von Organisationsmechanismen.

Weine aus den Trauben aus einer seltenen, von besonderem Mikroklima (Boden, klimatische Bedingungen) geprägten Mosel-Steillage mit jahrzehntealten Rieslingreben werden vom Endkunden hoch geschätzt und teuer bezahlt. Welche Organisationskonfiguration für die Transaktion ‚Weinherstellung‘ ist aus Sicht des Weinbauers, dem Eigentümer des Weinbergs, relativ am besten geeignet, Rentenrealisierung und -aneignung zu gewährleis-

ten? Die Werthaltigkeit des Traubenguts hängt aufgrund ausgeprägter Komplementarität eng mit der Weinherstellung zusammen, auch wenn die möglichen Transaktionspartner hierzu nicht selten sind. Das Rentenpotenzial kann dann in erhöhtem Ausmaß realisiert werden, wenn die physische Ressource des Traubenguts mit den physischen Ressourcen zur Weinherstellung sowie den notwendigen Humanressourcen Typ ‚Winzerwissen‘ abgestimmt zur Anwendung kommen.

Unter geringer Kompetenzunsicherheit kann der Eigentümer des Weinbergs konkrete Verhaltensvorgaben zentral spezifizieren, die das Ricardianische Rentenpotenzial realisieren helfen. Möglicherweise kann er sich die Renten weiterhin ohne Eigentum an den notwendigen komplementären Ressourcen (Gärbottiche, Stahltanks, Fässer, Fasslager, Mitarbeiter) aneignen. Doch auch wenn das Rentenpotenzial noch immer eindeutig dem Weinbauern und seinen Trauben zuzuordnen ist, so ist aufgrund der hohen Verhaltensunsicherheit und des Ausmaßes des Rentenpotenzials damit zu rechnen, dass die Rentenrealisierung in nicht unerheblichem Ausmaß leidet, wenn das Verfahren auch nur in geringem Ausmaß nicht spezifiziert und messbar ist. Der Weinverarbeitungsbetrieb könnte versuchen, seine Gewinne auf Kosten des Weinbauers zu steigern, und z.B. statt der vereinbarten neuen Holzfässer alte einsetzen. Die Zentralisierung residualer Rechte im Rahmen der Transaktion ist relativ effizienter, die Anreizwirkung zu individuell nutzenmaximierendem Verhalten sinkt. Zudem ermöglicht die Zentralisierung die vollständige Aneignung der Renten, da sich die Komplementarität genauso wie die Seltenheit – z.B. ein begnadeter Weinkompositeur – nun ebenfalls beim Weinbauer auswirken.

Hohe Kompetenzunsicherheit und geringe Verhaltensunsicherheit:

Im Falle geringer Verhaltensunsicherheit ist hohe Anreizwirkung dezentralisierter Verfügungsrechte nicht schädlich, da der Transaktionspartner auch bei allgemein starken Anreizen zur individuellen Nutzenmaximierung diesen nicht zum Nachteil des anderen Transakteurs folgen wird. Gleichzeitig müssen Zieldivergenzen – da entweder nicht gegeben oder durch Verhaltensvertrauen aufgefangen – nicht durch die geringe Anreizwirkung zentralisierter Verfügungsrechtsstrukturen kompensiert werden. Relativ effizienter vor dem Hintergrund der Rentenrealisierung erscheint hier die günstiger zu installierende und zu nutzende Variante: Dezentrale Strukturen zeichnen sich i.d.R. durch geringere Installationskosten und geringere bürokratische Kosten der Nutzung aus, Anpassungs- und Konfliktlösungskosten aufgrund von Verhaltensunsicherheit spielen keine entscheidende Rolle.

Kompetenzunsicherheit kann sich dabei sowohl auf den Prozess (d.h. das Verhalten im nicht-motivationalen Sinne) als auch auf das Ergebnis der Transaktion erstrecken (Barzel 1982; Das und Teng 2001; Ouchi 1979). Angesichts der geringen Verhaltensunsicherheit lässt sich zunächst argumentieren, dass erhöhter Aufwand zur Spezifikation von Verhalten und Ergebnis unnötig und teuer ist, da eine negative Ausnutzung unvorhergesehener Freiräume unwahrscheinlich ist, oder gar nur Nachteile mit sich bringt, da sie mögliche positive Abweichungen verhindert. Diese Sichtweise trifft allerdings nur auf motivational begründete Abweichungen zu und erkennt, dass die Organisation der Transaktion bei hoher Kompetenzunsicherheit schwierig ist und der Abstimmung bedarf (Das und Teng 2001; Ouchi 1979; Madhok 2000b; Thompson 1967). Es ist zu erwarten, dass der Auftragnehmer über einen Wissensvorsprung verfügt, der es für den auftraggebenden Transakteur auch aus Erlösgründen weniger effizient erscheinen lässt, Kontrollrechte zentralisiert auszuüben. Falls jeweils möglich, bietet sich bei Ergebnisunsicherheit gemeinsame Spezifizierung und Kontrolle / Koordination des Verhaltens an, bei Prozessunsicherheit gemeinsame Spezifizierung und Kontrolle des Ergebnisses.

Hohe Kompetenzunsicherheit aufgrund begrenzter Rationalität oder Umweltunsicherheit eröffnet im Falle geringer Verhaltensunsicherheit in positivem Sinne inhaltliche Freiräume, da der Beitrag eines Transakteurs und damit das Ergebnis einer Transaktion nicht eindeutig bestimm- und bewertbar sind (Jones 2001: 217). Zur Koordination der Transaktion können demnach solche Mechanismen als relativ effizienter gelten, die auf Eventualitäten bedingt durch Kompetenzunsicherheit *ex post* reagieren können: gering spezifizierte Mechanismen der Verhaltenskontrolle mit hoher Koordinationskapazität (Bensaou und Venkatraman 1995; Daft und Lengel 1986; Grandori 1997, 2001a; Rice 1992).

Das hohe Ausmaß von Kompetenzunsicherheit lässt zudem auf einen hohen Anteil residueller, weil nicht spezifizierbarer, Aneignungs- und Kontrollrechte schließen. Die dezentrale Verteilung dieser Rechte aus Anreizgründen ist wegen der geringen Verhaltensunsicherheit nicht nötig. Der Transaktionspartner wird sich im Sinne des Auftraggebers verhalten. Die Zentralisierung dieser Rechte – Ressourceneigentum – der Transakteure ermöglicht dann die vollständige Aneignung der Renten, ohne dass die damit eigentlich gesetzten kontraproduktiven Anreize zur Rentenrealisierung ihre negative Wirkung entfalten. Murray und Kotabe (1999) fanden in ihrer Untersuchung der Beschaffungsstrategie von Dienstleistungsunternehmen zunächst heraus, dass die Unternehmen bei hohem Ausmaß von Spezifi-

tät (entspricht Seltenheit) residuale Rechte verstärkt zentral halten. Sie tun dies umso stärker, je größer die parametrische Unsicherheit (in etwa Kompetenzunsicherheit) und die Ressourcenkomplementarität (als Bestimmungsfaktor der Werthaltigkeit) in Bezug auf die untersuchten Transaktionen ist. Die hier erwarteten effizienten Organisationskonfigurationen zeichnen sich aus durch zentrales Eigentum, dezentrale Autorität und intensive Koordination, zusammengefasst in Hypothese 4:

Hypothese 4:

Für eine Transaktion unter den Bedingungen hohen Rentenpotenzials, geringer Verhaltensunsicherheit und hoher Kompetenzunsicherheit ist eine Organisationskonfiguration aus zentralen residualen Verfügungsrechten, geteilten spezifizierten Verfügungsrechten sowie in geringem Ausmaß spezifizierten Mechanismen der Verhaltenskontrolle mit hoher Koordinationskapazität relativ effizienter als andere Konfigurationen von Organisationsmechanismen.

Unter diesen Transaktionsbedingungen wird der Eigentümer des Weinbergs an der Mosel aus Aneignungsgründen das Eigentum an dem Weinherstellungsbetrieb anstreben. Aufgrund der geringen Verhaltensunsicherheit kann er davon ausgehen, dass die dortigen Mitarbeiter ihr Bestes tun, aus dem Traubengut hervorragende Weine zu gewinnen. Allerdings ist aufgrund der hohen Kompetenzunsicherheit bei gleichzeitig hoher Werthaltigkeit im Falle von Komplementarität keine einfache Koordination möglich: zentrale und fest spezifizierte Verfahren sind ungeeignet, und auch eine reine Ergebniskontrolle des entstandenen Weines ist vor dem Hintergrund dessen, was auf dem Spiel steht, riskant. Zudem ist der Weinbauer möglicherweise nicht qualifiziert und der Aufbau eigener Ressourcen – Kenntnisse der Weinherstellung, die über die bloßen physischen Ressourcen hinausgehen – aufgrund des Ausmaßes der Kompetenzunsicherheit sehr aufwändig und wenig effizient. Hier sollte der Weinbauer und Eigentümer den Spezialisten aus der Weinherstellung Freiräume lassen, sich aber regelmäßig und gleichberechtigt über die Vorgehensweise und Bewertung der Zwischenergebnisse austauschen.

Der Einfluss von Häufigkeit:

Häufigkeit wirkt sich in zweierlei Hinsicht positiv auf die Ausschöpfung des Rentenpotenzials, d.h. die Rentenrealisierung, aus, da sie sowohl mit den Transaktionskosten als auch den traditionellen Produktionskosten im Zusammenhang steht (Williamson 1985: 61). In

den Ressourcen angelegte Mengen- und Spezialisierungseffekte kommen durch häufigen Einsatz besonders zum Tragen, so dass Investitionen in kostenintensiv zu installierende und nutzende Organisationsmechanismen effizient sein können (Park 1996: 802).

Es lassen sich bei zunehmender Wiederholungsfrequenz Lerneffekte (z.B. durch Entdeckung vereinfachter Abwicklungen), Fixkostendegressionen (z.B. Verteilung von möglicherweise hohen Einstiegskosten) und die Ausschöpfung von Skaleneffekten und Spezialisierungsvorteilen realisieren. Dies gilt allerdings in erster Linie unter Bedingungen hoher Kompetenzunsicherheit (nur dann gibt es etwas zu lernen) und – als Bestandteil des Rentenpotenzials – hoher Werthaltigkeit aufgrund von Ähnlichkeit der Ressourcen (nur dann sind Mengeneffekte zu erwarten).

Transaktionen ohne Rentenpotenzial ohne Kompetenz- oder Verhaltensunsicherheit:

Am anderen Ende des Hypothesengebäudes (siehe auch Abbildung 4.10) stehen Transaktionen ohne Rentenpotenzial und ohne bzw. mit geringer Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit. Ausgehend davon werden zunächst – wie zuvor – die Sichtweisen organisationsökonomischer und ressourcenorientierte Ansätze zusammengefasst. Daran schließt sich die Argumentation des T-R-A an.

Die Sicht der Transaktionskostentheorie in der Organisationsökonomie:

Fehlendes Rentenpotenzial – d.h. auch Pareto-Rentenpotenzial – einer Transaktion findet seine Entsprechung in der Transaktionskostentheorie in fehlenden spezifischen Investitionen. Es existieren keine Abhängigkeiten zwischen den Transakteuren und keine Quasi-Renten, die man sich auf Kosten des Transaktionspartners aneignen könnte. Die Identität des Transakteurs spielt keine Rolle, weil die Transaktion aufgrund fehlender spezifischer Investitionen mit jedem anderen Partner genauso durchgeführt werden kann (Williamson 1985: 69). Fehlende Unsicherheit bedeutet darüber hinaus, dass alle Eventualitäten antizipiert und relativ einfach *ex ante* vertraglich spezifiziert werden können. Auch existiert kein hoher *ex post* Anpassungs- und / oder Konfliktlösungsbedarf, die *ex post* Transaktionskosten verursachen könnten.

In der Transaktionskostentheorie gilt für diesen Fall die Organisation über den Markt als das effiziente institutionelle Arrangement (Williamson 1985: 73f.), das sich durch die folgende Konfiguration von Organisationsmechanismen auszeichnet: dezentrale Kontroll- und Aneignungsrechte und einfache Koordination über vollständig spezifizierte Preis-Leistung,

denen minimale Installations- und Nutzungskosten unterstellt wird (Ebers und Gotsch 2006: 286; Ouchi 1979: 835). Diese Mechanismen verfügen über hohe Anreizintensität zur effizienten Ressourcenallokation und gute autonome Anpassungsfähigkeit, d.h. ein einfacher Wechsel des Transaktionspartners ist möglich (Williamson 1991a: 281; 1985: 79).

Die Sicht der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘:

Die ressourcenorientierten Ansätze beschäftigen sich mit diesem Fall nicht explizit. Wie der Austausch oder die Anwendung nicht-seltener, nicht-wertvoller und substituierbarer Ressourcen, die problemlos handel- und imitierbar sind, organisiert ist, ist für diese Forschungsrichtung, die sich ausdrücklich mit Renten durch Marktunvollkommenheiten und daraus entstehenden Wettbewerbsvorteilen für die einzelne Unternehmung beschäftigt, nicht Erkenntnisinteresse. Im Umkehrschluss zu den bisher getroffenen Aussagen kann davon ausgegangen werden, dass aus Sicht der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ das Eigentum an solchen Ressourcen aus Aneignungsgründen ebenso unnötig ist wie aus Sicht der ‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierten Perspektive‘ die Entwicklung von Routinen und gemeinsamen Werten und Normen innerhalb der Unternehmung zur effektiven ‚value creation‘ bzw. Rentenrealisierung (Madhok 2002, 2000a/b; Madhok und Tallmann 1998; Grant 1996b; Kogut und Zander 1992, 1996). Daraus leitet sich ab, dass der Markt im klassischen Sinne als die effiziente Organisationsform zur Beschaffung gelten kann.

Die Argumentation des T-R-A:

Für die Effizienz der Realisierung und Aneignung unter geringem Rentenpotenzial ist besonders bedeutsam, dass möglichst geringe Installationskosten entstehen. Für diesen Fall ergibt sich, dass vor allem die vollständige Definition von Preis und Leistung relevant ist. Deshalb sollte sowohl die Spezifikation von Verhalten (Leistungserstellungsprozess) und Ergebnis (Preis) aus Aufwandsgründen dezentral erfolgen. Die Zentralisierung von residualen Rechten ist sowohl aus Anreiz- als auch aus Aneignungsgründen nicht notwendig und möglicherweise mit höheren Kosten verbunden.

Effiziente Organisation kann aber auch in einem bereits bestehenden, zentralisierten residualen Verfügungsrechtsregime gewährleistet sein, da es aufgrund der vollständigen Spezifizierung und Kontrolle sowie der fehlenden Verhaltensunsicherheit keinen Grund gibt, überhaupt Anreize in eine bestimmte Richtung zu setzen. Wie in Kapitel drei erarbeitet, ist die Nutzung des Preismechanismus nicht zwangsläufig mit ‚Markt‘ gleichzusetzen (Bradach und Eccles 1989: 101; Demsetz 1993: 160; Hennart 1993: 531). Auch eine unterneh-

mensinterne (im Sinne von Eigentum, d.h. zentral gehaltener residualer Rechte) Transaktion kommt in Frage und kann in diesem Fall über dezentral spezifiziertes Verhalten und Preise organisiert werden. („profit-center“; Hennart 1993: 542; Stinchcombe 1985: 125).

So lässt sich auch das Konzept der „governance inseparability“ (Argyres und Liebeskind 1999: 49) integrieren, das den Einsatz von Organisationsmechanismen durch Akteure von Pfadabhängigkeiten beeinflusst sieht: Bereits bestehende Organisationsmechanismen wie z.B. Verfügungsrechtsstrukturen verändern die Aufwands-Erlös-Bewertung eines Transakteurs, da Installationskosten möglicherweise entfallen. Wenn diese Mechanismen für die effiziente Durchführung einer Transaktion (Realisierung und Aneignung von Renten) zumindest nicht schädlich sind, warum sollten sie dann nicht zum Einsatz kommen, auch wenn ‚auf der grünen Wiese‘ anders entschieden werden würde? So konnten Dutta, Bergen, Heide und John (1995) belegen, dass die Entscheidung eines Herstellers für einen Distributionskanal wie eigene Vertriebsmitarbeiter oder unabhängige Verkaufsrepräsentanten – und damit die Entscheidung für eine bestimmte Verfügungsrechtsstruktur – signifikant davon beeinflusst wird, ob eigene Mitarbeiter in bestimmten Vertriebsregionen bereits zur Verfügung stehen. Leiblein, Reuer und Dalsace (2002) zeigen, dass die Frage von Eigenerstellung versus Fremdbezug für Transaktionen ohne ‚Gefährdungspotenzial‘ keinen Einfluss auf das Leistungsergebnis hat. Dies führt zu Hypothese 5 dieses Gliederungspunkts:

Hypothese 5:

Für eine Transaktion unter den Bedingungen geringen Rentenpotenzials sowie geringer Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit ist eine Organisationskonfiguration aus vollständig dezentralen residualen und spezifizierten Verfügungsrechten mit in hohem Ausmaß spezifizierten Mechanismen der Ergebniskontrolle mit geringer Koordinationskapazität relativ effizienter als andere Konfigurationen von Organisationsmechanismen.

(Bei Nutzung bestehender Verfügungsrechtsstrukturen kann es zu abweichender Bewertung der effizienten Verteilung residualer Verfügungsrechte kommen.)

Für den Eigentümer des Weinbergs ergibt sich in diesem Fall folgendes: Aus seiner Perspektive liegt in der Transaktion mit den potenziellen Weinherstellern kein eigenes Rentenpotenzial. Daher verkauft er sein Traubengut auf dem Markt an den Meistbietenden.

Sollte er zufällig einen Weinverarbeitungsbetrieb sein Eigentum nennen, sollte der Transferpreismechanismus identisch zum Marktpreis funktionieren.

Der Einfluss von Häufigkeit:

In Situationen ohne Rentenpotenzial und Unsicherheit wirkt sich auch die Häufigkeit nicht auf die Effizienzgleichung des Transaktions-Organisations-Fits aus. Im Falle vieler und regelmäßig wiederkehrender (Teil-) Transaktionen unter geringer Verhaltensunsicherheit besteht – unabhängig von der Ausprägung der Verteilung von Kontroll- und Aneignungsrechten – jeweils der Anreiz sowohl zu Verbesserungen z.B. in Form von Preissenkungen oder höherer Qualität als auch zur Weitergabe (d.h. Aneignung durch den Transaktionspartner), die aufgrund der geringen Kompetenzunsicherheit transparent und leicht kontrollierbar sind. Ohne Rentenpotenzial sind hier auch keine nennenswerten oder gar strategisch relevanten Veränderungen zu erwarten. Zudem stehen andere Anbieter jederzeit als alternative Transakteure zur Verfügung.

Transaktionen ohne Rentenpotenzial unter Kompetenz- oder Verhaltensunsicherheit:

Wie verändert sich die Effizienzbewertung von Organisation, wenn in Transaktionen ohne maßgebliches Rentenpotenzial Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit vorliegen? Wie bisher steht zuerst die Argumentation der Transaktionskostentheorie, dann der ressourcenorientierten Ansätze und schließlich des T-R-A im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung. Die Darstellung geht nur noch knapp auf die Wirkung der unterschiedlichen Ausprägung von Verhaltens- und Kompetenzunsicherheit ein, um die Wiederholung vieler Argumente aus der Entwicklung der Hypothesen 1, 3 und 4 zu vermeiden. Einzig zum Fall hoher Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit wird eine Hypothese expliziert. Unter diesen Abschnitt fällt des Weiteren die Untersuchung des transaktionskostentheoretischen Phänomens der ‚Fundamentalen Transformation‘ (Williamson 1985: 61f).

Die Sicht der Transaktionskostentheorie in der Organisationsökonomie:

Auch unter Unsicherheit spielt die Identität des Transakteurs in der orthodoxen Transaktionskostentheorie keine Rolle, wenn dieser aufgrund fehlender spezifischer Investitionen – wie in diesem Fall ohne Rentenpotenzial – ohne nennenswerte Transaktionskosten austauschbar ist (Ebers und Gotsch 2006: 283). Unter Bedingungen hoher Kompetenzunsicherheit ist, wie an anderer Stelle ausgeführt, auch Verhaltensunsicherheit gegeben. Damit drohen verhaltensbedingte Abweichungen wie Bummeln und Schummeln. Gleichzeitig ist

die völlige *ex ante* Spezifikation sowie die *ex post* Kontrolle der Einhaltung von Verträgen nicht möglich.

Die Implikationen aus der Transaktionskostentheorie für die Gestaltung der Organisation sind in diesem Fall, wie an anderer Stelle ausgeführt⁹⁸, keineswegs eindeutig. Um opportunistische Aneignung von Quasi-Renten zu Ungunsten des Transaktionspartners gering zu halten, empfiehlt sich auf der einen Seite die Installation schwacher Anreize durch hierarchische Organisationsmechanismen. Auf der anderen Seite folgt daraus eben auch eine geringe Anreizwirkung hinsichtlich effizienter Ressourcenallokation – Schummeln wird durch Bummeln ersetzt (Ebers und Gotsch 2006: 287; Hennart 1993: 535). Was wiegt schwerer? Der zu erwartende hohe Anpassungsbedarf wiederum lässt ein hierarchisches Arrangement als relativ effizienter erscheinen, da dann i.d.R. schneller und direkter per Dekret („fiat“; Williamson 1991a: 279) entschieden werden kann. Andererseits verursacht Hierarchie tendenziell höhere Installations- und Nutzungskosten (Ebers und Gotsch 2006: 287).

Streng genommen gibt es unter der Bedingung fehlender spezifischer Investitionen dennoch keinen Anlass für eine längerfristige Bindung oder hierarchische Organisation:

„Parties to such contracts [ohne spezifische Investitionen] have no continuing interests in the identity of one another. This describes the world where discrete market contracting is efficacious [...].” (Williamson 1985: 31; eigene Ergänzung)

Möglicherweise sind unter diesen Bedingungen hybride ‚Institutionelle Arrangements‘, z.B. längerfristige Vertragsbeziehungen, Allianzen oder netzwerkähnliche Organisationsformen, relativ effizienter: Sie erlauben auf der einen Seite leichter kooperative Anpassungen als der Markt und auf der anderen Seite leichter autonome Anpassungen als die Hierarchie, und können somit *ex post* Transaktionskosten vermindern (Williamson 1991a: 280). *Ex ante* Transaktionskosten wie Anbahnungskosten, die unter hoher Unsicherheit in wiederholten marktlichen Vertragsbeziehungen anfallen, können ebenfalls eingespart werden (Ebers und Gotsch 2006: 292). Gleichzeitig vermeiden sie die Kosten aufwändiger bürokratischer Kontrolle und setzen stärkere Anreize zur effizienten Ressourcenallokation als die hierarchische Organisationslösung.

⁹⁸ Siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.3.3.

Hier wird deutlich, dass die Konzeptualisierung der alternativen diskreten Organisationsformen in der Transaktionskostentheorie möglicherweise zu simplifiziert ausfällt: hybride ‚Institutionelle Arrangements‘ müssen immer dann erhalten, wenn die Transaktionscharakteristika keine eindeutige Zuordnung zu Markt oder Hierarchie erlauben. Dies gilt für Transaktionen mit hoher Spezifität und geringer Unsicherheit ebenso wie für solche mit geringer Spezifität und hoher Unsicherheit. Vorhersagen und Erklärungen von Organisationsformen zwischen den beiden Polen bleiben unbefriedigend.

Die Sicht der Ressourcenorientierung im ‚Strategischen Management‘:

Die ursprüngliche ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ trifft für diesen Fall keine verwertbare Aussage: Da die Ressourcen in dieser Transaktion nicht über Rentenpotenzial verfügen, spielt auch die gegebene Kompetenzunsicherheit keine Rolle. Nachhaltigkeit – die Entsprechung von Kompetenzunsicherheit in der ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ – ist kein Wert an sich, wenn es keine Ressourcen- bzw. Wettbewerbsvorteile geben kann, die nachhaltig sein könnten. Verhaltensunsicherheit ist nicht Bestandteil des ressourcenbasierten Arguments (Foss 1996a/b; Mahoney 2001). Wie schon zuvor lässt sich aus dem Aussagengebäude der ‚Ressourcenbasierte Perspektive‘ höchstens ableiten, dass die Ausstattung eines Akteurs mit solchen Ressourcen – Eigentum an solchen Ressourcen – keinen Einfluss auf mögliche strategische Wettbewerbsvorteile hat. Transaktionsobjekte solcher Art können also genauso gut zugekauft werden.

‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierte Perspektive‘ hingegen setzen sich explizit mit Ressourcen auseinander, die aufgrund ihrer Eigenschaften ein hohes Ausmaß an Kompetenzunsicherheit aufweisen, in Form von wissensbasierten, mehr oder weniger artikulierbaren und komplexen Fähigkeiten und Routinen (Dierickx und Cool 1989; Eisenhardt und Santos 2002; Pfohl und Buse 1999; Teece, Pisano und Shuen 1997; Winter 2003, 1987; Zander und Kogut 1995). Die Identifikation und vor allem die Frage des Aufbaus oder des Austauschs solcher Ressourcen durch Organisationsmechanismen ist ebenfalls Erkenntnisgegenstand dieser Ansätze und von Relevanz für diese Arbeit (Grandori 2001a; Grant 1996a/b; Kogut und Zander 1996, 1992; Madhok 2000a; Osterloh und Frey 2000; Osterloh, Frey und Frost 2001; Simonin 1997). Abweichend von der ‚Ressourcenbasierten Perspektive‘ fokussieren diese Ansätze eine andere Konzeptualisierung von Organisation als die des bloßen Ressourceneigentums: Im Mittelpunkt stehen Aspekte wie Dauer, Art und Intensität des Informationsaustauschs und deren Wirkung auf den Erfolg von Wissenstransfer

und Lernen, d.h. Ressourcenaustausch und -kombination (Dussauge, Garrette und Mitchell 2000; Kazanjian und Rao 1999; Kotabe, Martin und Demoto 2003; Simonin 1997; Tsai 2002) oder das Ausmaß gemeinsamer Werte und Normen (Kogut und Zander 1996; Osterloh, Frey und Frost 2001). Im Grundsatz jedoch liefern die ‚Fähigkeiten‘-, und die ‚Wissensbasierte Perspektive‘ Hinweise darauf, dass für Transaktionen unter hoher Unsicherheit Organisationsmechanismen vorteilhaft sind, die üblicherweise innerhalb von Firmen oder langfristigen Kooperationen zum Einsatz kommen. Unglücklicherweise integrieren diese Ansätze in der Regel nicht den Aspekt des ökonomischen Werts solcher Wissensressourcen (Eisenhardt und Santos 2002; Schreyögg und Geiger 2003; Winter 2003).

Die Argumentation des T-R-A:

Für die Argumentation hinsichtlich des Einsatzes von Mechanismen der Koordination, der Kontrolle und der Anreizung unter Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit sei an dieser Stelle erneut auf die Ableitungen der Hypothesen 1, 3 und 4 verwiesen. Deren Argumente werden kurz wiederholt, bevor auf den Einflussfaktor des in diesem Fall gering ausgeprägten Rentenpotenzials eingegangen wird.

Unter zunehmender Kompetenzunsicherheit gewinnen die Anforderungen an die Organisation auch bei geringem Rentenpotenzial und fehlender Verhaltensunsicherheit an Komplexität (Langlois und Foss 1999: 203; Madhok 2000b: 82). Unter hoher Kompetenzunsicherheit sind Prozess und Ergebnis des Ressourcenaustauschs oder der Ressourcenkombination unsicher zu bestimmen und zu messen, dem auftraggebenden / einkaufenden Transakteur fehlen die Information bzw. das Wissen, Verhalten und Ergebnis zu spezifizieren (Das und Teng 2001: 259; Ouchi 1979: 843). Darüber hinaus wäre der Aufwand einer zentralen Spezifikation vor dem Hintergrund des fehlenden Rentenpotenzials nicht angemessen. Unter geringer Verhaltensunsicherheit ist weiterhin mit dem kooperativen Verhalten des Transaktionspartners im Sinne des einkaufenden oder auftraggebenden Transakteurs zu rechnen. Die Erwartung hinsichtlich einer effizienten Konfiguration von Organisationsmechanismen entspricht damit weitestgehend derjenigen aus Hypothese 4 mit folgendem Unterschied: Während unter der Bedingung hohen Rentenpotenzials im Rahmen der Realisierung – wenn schon nicht aus Anreizgründen, so doch aus Aneignungsgründen – die Zentralisierung residualer Rechte postuliert wird, entfällt dieses Argument hier. Es können keine Renten realisiert werden, die zur Aneignung anstünden. Hypothetisch liefert ein dezentrales residuales Verfügungsrechtsregime deshalb hinsichtlich des Transaktionserlöses dasselbe,

hinsichtlich der Transaktionskosten voraussichtlich ein besseres Ergebnis, und kann insgesamt als relativ effizienter gelten.

Auch unter hoher Verhaltensunsicherheit existieren ohne Kompetenzunsicherheit kaum Freiräume für motivational bedingte Abweichungen, da Ergebnis und / oder Verhalten in der Durchführung der Transaktion weitestgehend spezifiziert, gemessen und kontrolliert werden können. Ohne Kompetenzunsicherheit gelten in hohem Ausmaß spezifizierte Mechanismen der Ergebniskontrolle mit geringer Koordinationskapazität als relativ effizienter. Ohne Rentenpotenzial, d.h. bei Austauschbarkeit der Transaktionspartner, sind zentralisierte residuale Verfügungsrechtsstrukturen zudem ohne besondere Wirkung: etwaige Vorteile bei der Rentenaneignung verpuffen wirkungslos. Ihre schwache Anreizwirkung ist wegen der guten Kontrollmöglichkeiten ebenfalls kein Vorteil. Die postulierte effiziente Organisationskonfiguration entspricht damit derjenigen aus Hypothese 5.

Sind beide Arten der Unsicherheit in hohem Ausmaß gegeben, drohen Erlöseinbußen sowohl aufgrund von kognitiven Beschränkungen als auch aufgrund motivationaler Eigenschaften des Transaktionspartners. Beide Formen der Unsicherheit wirken sich auf die Bewertung der Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung von Organisation wie bei der Argumentation zu Hypothese 1 aus. Im Blickfeld muss jedoch das geringe Rentenpotenzial bleiben und die Frage, ob geteilte Verfügungsrechtsstrukturen und Mechanismen der Verhaltenskontrolle mit hoher Koordinationskapazität angesichts der nur geringfügig besseren oder schlechteren Realisierung oder der Aneignungsverluste auf absolut niedrigem Niveau relativ effizient sind. Dies wird hier verneint. Aufgrund der Austauschbarkeit der Partner und ihrer Ressourcen bei fehlendem Rentenpotenzial stellt eine Teilung residualer Rechte (im Sinne eines Joint-Ventures im Eigentum beider Transakteure) einen erheblichen Aufwand dar, der möglicherweise aus Anreizgründen sinnvoll, aus Aneignungsgesichtspunkten aber keine Vorteile verspricht. Dies führt zu Hypothese 6.

Hypothese 6:

Für eine Transaktion unter den Bedingungen geringen Rentenpotenzials, hoher Verhaltensunsicherheit und hoher Kompetenzunsicherheit ist eine Organisationskonfiguration aus dezentralen residualen Verfügungsrechten mit dezentralen spezifizierten Verfügungsrechten sowie in geringem Ausmaß spezifizierten Mechanismen der Verhaltenskontrolle mit mittlerer Koordinationskapazität relativ effizienter als andere Konfigurationen von Organisationsmechanismen.

Für diesen Fall ist die Perspektive des Käufers einer Flasche Wein hilfreich. Beim Durchblättern des Online-Angebots des Weinbauern interessiert sich ein wohlhabender Kunde ohne größeres Weininteresse für Weine der € 5 Klasse, für ihn ist das Rentenpotenzial – im positiven Sinne unerwartet hoher Erlöse wie im negativen Sinne hoher Erlöseinbußen – sehr gering. Seine Kompetenzunsicherheit jedoch ist immens, er kann das Produkt in der Flasche nicht probieren und kennt auch keine Indikatoren wie Jahrgänge, Lagen oder Reputation des Erzeugers (= Kompetenzvertrauen in den Erzeuger), die er zu Beurteilung heranziehen könnte. Zudem kann er nicht beurteilen, ob das aktuelle Angebot nur deswegen so günstig ist, weil der Anbieter die Weine z.B. falsch gelagert hat und deshalb Fehler vermutet. Die Eigenerstellung, d.h. das Erlernen des Weinanbaus und Weinbereitung, ist vor dem Hintergrund seiner Ressourcenausstattung und des fehlenden Rentenpotenzials keine Option. Nach einem offenen telefonischen Beratungsgespräch zum gegenseitigen Austausch von Informationen wird der Kunde die empfohlene Flasche kaufen und nach Versuch und Irrtum entscheiden, ob die Transaktion das erwünschte Ergebnis erbracht hat oder nicht.

Warum verzichtet ein Akteur nicht generell auf solche Transaktionen, die kaum über Rentenpotenzial verfügen und trotzdem einen relativ hohen organisatorischen Aufwand bedingen? Die Antwort ist, dass ein bestimmtes Transaktionsobjekt, auch wenn weder besonders werthaltig noch selten ist, für eine bestimmte Transaktion (z.B. Ressourcenkombination) unabdingbar sein kann. Der Verzicht stellt zumindest kurzfristig keine Alternative dar. Außerdem bedeutet Kompetenzunsicherheit eben auch, dass man sich hinsichtlich des Nichtvorhandenseins von Rentenpotenzial nicht ganz sicher sein kann: Wenn schon nicht in strategisch relevantem Ausmaß, so doch nicht mehr ganz vernachlässigbar taucht die

Möglichkeit potenzieller Verluste oder Erlöse auf. In diesem Zusammenhang kommt auch der Häufigkeit der Transaktion eine besondere Bedeutung zu.

Der Einfluss der Häufigkeit:

Unter Kompetenzunsicherheit geht mit großer Häufigkeit der Transaktion auch ohne Rentenpotenzial ein höherer Such- und Koordinationsaufwand einher, der *ceteris paribus* die Transaktionskosten steigen lässt (Windsperger 1996: 38f). Die häufige Durchführung identischer Transaktionen (d.h. auch mit demselben Transaktionspartner) kann zu ökonomischen Vorteilen führen: Zwar werden sich die Erlöse aufgrund des geringen Ausmaßes des Rentenpotenzials auch bei mehrmaliger Durchführung nicht sonderlich erhöhen, kostenseitig jedoch sind positive Effekte zu erwarten (Ebers und Gotsch 2006: 283). Aufwändige Koordinationsmechanismen mit hohen Installationskosten, die allein aufgrund der Kompetenzunsicherheit notwendig sind, sind sogar erst bei dauerhafter Installation und Nutzung relativ effizienter als einfache Mechanismen (Park 1996: 802). Es lassen sich bei zunehmender Wiederholungsfrequenz Lerneffekte (z.B. durch Entdeckung vereinfachter Abwicklungen) und Fixkostendegressionen (z.B. Verteilung von möglicherweise hohen Einstiegskosten) realisieren. Als Folge sinken die Durchschnittskosten je Transaktion. Eine längere Bindung an einen Transaktionspartner – neoklassische Vertragsbeziehungen – erscheint ökonomisch sinnvoll (Williamson 1985: 70).

Im Falle einer solchen längeren Transaktionsbeziehung gewinnen Aneignungsaspekte wieder an Bedeutung. Bei fehlender Verhaltensunsicherheit – fehlender Zielfdivergenz – handelt der Transaktionspartner bei vielen Tauschakten innerhalb einer Transaktionsbeziehung im Sinne des Auftraggebers, d.h. er wird Gelegenheiten zur erhöhten Realisierung von (wenn auch geringem) Rentenpotenzial verfolgen. In diesem Fall scheint aus Aneignungsgründen ein Verfügungsrechtsregime relativ effizienter, welches residuale Rechte zentral und spezifische dezentral belässt: So kann der Transaktionspartner seinen Wissensvorsprung einbringen, die Aneignung residualer Gewinne aber verbleibt beim auftraggebenden Akteur. Unter hoher Verhaltensunsicherheit bedeutet dezentrale Spezifikation jedoch, dass neben dem Anreiz zur (geringen) Verbesserung gleichzeitig der Anreiz zur vollständigen Aneignung des (geringen) Mehrwerts – und darüber hinaus – existiert. Die Teilung residualer Aneignungsrechte und gemeinsame Ausübung spezifizierter Verfügungsrechte sind ein möglicher Weg (Butler und Carney 1983; Chi 1994).

Überblick:

Abbildung 4.10 zeigt die entwickelten Hypothesen im Überblick. Aus Gründen der Übersichtlichkeit bleibt der Faktor Häufigkeit in der Aufstellung unberücksichtigt.

			Anreiz			Kontrolle			Koordination
			Verteilung residualer Rechte			Verteilung spezifizierter Rechte			Spezifizierung Kontrolle und Aneignung Art – Ausmaß – Kapazität
			Z	G	DZ	Z	G	DZ	E / V H / N H / N
RP	+	VU	+	KU	+	Geteilt			<u>E / V</u> – Niedrig – Hoch
RP	+	VU	-	KU	-	Zentral	Dezentral V Zentral E		<u>E / V</u> – Hoch – Mittel
RP	+	VU	+	KU	-	Zentral	Zentral		<u>E / V</u> – Hoch – Mittel
RP	+	VU	-	KU	+	Zentral	Geteilt		<u>E / V</u> – Niedrig – Hoch
RP	-	VU	-	KU	-	Dezentral	Dezentral		<u>E / V</u> – Hoch – Niedrig
RP	-	VU	-	KU	+	Dezentral	Geteilt		<u>E / V</u> – Niedrig – Hoch
RP	-	VU	+	KU	-	Dezentral	Dezentral		<u>E / V</u> – Hoch – Niedrig
RP	-	VU	+	KU	+	Dezentral	Dezentral		<u>E / V</u> – Niedrig – Mittel

KU	Kompetenzunsicherheit	RP	Rentenpotenzial	G	Geteilt	E / V	Ergebnis / Verhalten
VU	Verhaltensunsicherheit	Z	Zentral	DZ	Dezentral	H / N	Hoch / Niedrig

Abbildung 4.10: Transaktion, Organisation und erwartete effiziente Organisationsmechanismen
(Quelle: eigene Darstellung)⁹⁹

Bevor sich Gliederungspunkt 4.3 dem Fazit der bisherigen Ausführungen zuwendet, gehen die folgenden Erläuterungen auf zwei besondere Aspekte ein, zu deren Verständnis der Transaktions-Renten-Ansatz der Organisation einen Beitrag liefern kann: Den Zusammenhängen zwischen Unsicherheitsarten, Vertrauensarten und organisatorischen Kontrollmechanismen sowie dem Phänomen der ‚Fundamentalen Transformation‘ und der Entwick-

⁹⁹ ‚E‘ steht für Ergebnis, ‚V‘ für Verhaltensspezifikation und -kontrolle. Beide Formen können parallel zum Einsatz kommen. Fettdruck und Unterstreichung besagen, dass unter den gegebenen Bedingungen vornehmlich diese Form erwartet wird.

lung von Organisationskompetenz als Lerneffekt in Transaktionen unter Kompetenzunsicherheit.

„Fundamentale Transformation“ und Organisationskompetenz:

Wie ausgeführt, können Lerneffekte auch unter Bedingungen geringen Rentenpotenzials, aber hoher Kompetenzunsicherheit zutreffen: In diesem Fall handelt es sich um eine Form der fundamentalen Transformation einer ehemals unspezifischen Transaktion in eine, in der die Identität der Transakteure eine Rolle spielt (Williamson 1985: 61f.). Dies trifft zu, wenn sich Lernen und Routinisierung der Koordination in erster Linie auf die Abstimmungsprozesse mit einem bestimmten Transaktionspartner beziehen (siehe auch Punkt 3.1.1 dieser Arbeit). Entstehende Spezifität beruht dann nicht auf spezifischen Investitionen in das Transaktionsobjekt im Sinne physischer, technologischer, räumlicher oder auch personaler Ressourcen oder (Fach-) Kompetenzen. Vielmehr entstehen Lerneffekte der Akteure hinsichtlich Organisation: bessere und/oder stärkere Arbeitsteilung, schnellere Entscheidungsfindung, klarere Verantwortlichkeiten etc. – eine Art unbewusste spezifische Investition in Organisation, die zu einer höheren Ausschöpfung des Rentenpotenzials, günstigeren Koordinationskosten und einer optimierten Aneignung führen.

Die Sichtweise von „Fundamentaler Transformation“ als „Lernen zu Organisieren“, als eine Art spezifischer Investition in Organisation, liefert einen Beitrag zur Diskussion von Konzepten wie „organizing competence“ (Foss und Mahnke 2000a: 13; Dosi und Teece 1998: 284), „organizing capability“ (Ghoshal, Hahn und Moran 2000: 146) und „dynamic capabilities“ (Winter 2003: 991) von ökonomischen Akteuren, die sowohl für die Organisations- als auch die Kompetenzperspektive eine Herausforderung darstellen:

*This is because the competence perspective has not so far paid much attention to organizational processes and issues of internal organization, essentially „blackboxing“ these through the use of rather aggregate concepts such as routines or competences [...]. And although issues of internal organization may arguably be central in the governance perspective, little attention has been paid here to **differential** organizing competence.” (Foss und Mahnke 2000a: 13; Hervorhebung im Original)*

Organisationsfähigkeit ermöglicht die Nutzung und Kombination von Ressourcen, oder – in zweiter Ordnung – die Erweiterung, Veränderung und Neuschaffung solcher Nutzungs- und Kombinationsmöglichkeiten. Doch die strategische Substanz von Fähigkeiten ist die Erkennung, Speicherung und Wiederabrufbarkeit von Verhaltensmustern in Strukturen und Routinen. Die hierzu benötigten Investitionen sind immens, und „whether higher-order

capabilities are created or not depends on the costs and benefits of the investments relative to ad hoc problem solving [...]” (Winter 2003: 991). Hohe spezifische Investitionen in aufwändig spezifizierte Organisationsmechanismen – welcher Ordnung auch immer – sind nicht zwangsläufig einer spontanen Koordination ökonomisch überlegen. Dass sich die Organisationsfähigkeit erster Ordnung (= Organisation) bereits auf eine wenig triviale Entscheidung für die geeigneten Mechanismen erstreckt, dürfte die Routinisierung übergeordneter ‚Dynamischer Fähigkeiten‘ weiter erschweren.

Unsicherheit, Vertrauen und Kontrolle:

Die Ergebnisse der bisherigen Forschung zur Wirkung von Vertrauen im Rahmen von Organisation sind uneinheitlich: Frühere Veröffentlichungen postulieren einen substituierenden Zusammenhang zwischen Vertrauen und formaler Kontrolle (Granovetter 1985; Bra-dach und Eccles 1989; Chiles und McMackin 1996; Dyer und Singh 1998). Luo (2002) hingegen kommt zum Ergebnis, dass das Vorliegen von Vertrauen und vertraglicher Absicherung in industriellen Joint-Ventures komplementär wirkt und das Ergebnis der Zusammenarbeit verbessert. Zu einem ähnlichen Resultat kommen Poppo und Zenger (2002). Faulkner (2001) zeigt auf der Basis einiger Fallbeschreibungen, dass kein einheitlicher Zusammenhang zwischen dem gemeinsamen oder getrennten Auftreten von Vertrauen und Kontrolle und dem Erfolg von Interorganisationsbeziehungen besteht. Mellewigt, Madhok und Weibel (2004) wiederum können belegen, dass Vertrauen zum einen den Einsatz von Kontrollmechanismen substituieren, zum anderen den Einsatz von Koordination komplementär verstärken kann. In ihrer Untersuchung zu Bedeutung von Vertrauen in Käufer-Verkäufer Beziehungen kommen Wathne, Biong und Heide (2001) zunächst zum Ergebnis, dass das Produktangebot, der Preis und etwaige Wechselkosten weit mehr Erklärungskraft bieten als das Ausmaß des Vertrauens. Besonders interessant – und in Übereinstimmung mit der Argumentation der Arbeit – ist das Ergebnis, dass die beiden Transaktionspartner die Bedeutung von Vertrauen jeweils sehr unterschiedlich einschätzen (ibd.: 63). Doch unter welchen Bedingungen wirkt Vertrauen wie? Der Erklärungsversuch des T-R-A lautet folgendermaßen:

Kompetenzvertrauen führt dazu, dass Mechanismen der Verhaltenskontrolle zur Verhinderung oder Aufdeckung von Abweichungen (Fehlern) aufgrund kognitiver Beschränkungen des Transaktionspartners entfallen können. Ein vollständiger substituierender Effekt von Kompetenzvertrauen und Kontrolle ist jedoch aufgrund der Doppelfunktion dieser Organi-

sationsmechanismen (Alter und Hage 1993: 93) hinsichtlich Kontrolle und Koordination nicht zu vermuten, weil – oder wenn – objektive Kompetenzunsicherheit vorliegt. Dann bleiben die aufwändigeren Mechanismen der Koordination allein aus Gründen der Abstimmung notwendig (Das und Teng 2001: 259; Langlois und Foss 1999: 203; Madhok 2000b: 82; Ouchi 1979: 843).

Kein substituierender Effekt von Kompetenzvertrauen und Kontrolle ist zu erwarten, wenn gleichzeitig Verhaltensunsicherheit besteht: Vertrauen reduziert die wahrgenommene Unsicherheit, erhöht aber nicht die Vorhersehbarkeit an sich (Das und Teng 2001: 254; Nooteboom 2002: 122). Die Grenzen von Verhaltensunsicherheit und Kompetenzunsicherheit verwischen: Wenn der Auftraggeber Vertrauen darauf hat, dass der Auftragnehmer über die notwendigen Kompetenzen verfügt, kann er sich – wie oben ausgeführt – die organisationalen Kontrollmechanismen zum großen Teil sparen. Wenn Planbarkeit und Messbarkeit aber grundsätzlich nicht gegeben sind, sind Abweichungen im Fall des Falles motivationalen oder kognitiven Beschränkungen nicht zurechenbar. Obwohl Kompetenzvertrauen und damit geringe Kompetenzunsicherheit vorliegen, sind unter hoher Verhaltensunsicherheit organisationale Absicherungsmechanismen notwendig. Zentralisierte oder geteilte Mechanismen der Verhaltenskontrolle mit hoher Kapazität versprechen am ehesten eine zielgerichtete Abwicklung der Transaktion: Sie dienen in diesem Fall der Schaffung von Transparenz und Kontrolle und weniger der Ressourcen- oder Wissenskombination. Die hier effizienten Organisationsformen fallen also auseinander, je nachdem, ob echte Kompetenzsicherheit besteht (siehe Hypothese 3) oder aber nur das Vertrauen in die Kompetenz des Transaktionspartners. In diesem Fall zeigt sich, dass Kompetenzvertrauen nicht als Substitut für Verhaltenskontrolle dienen kann. Es ist in seiner Wirkung sogar kaum als komplementär zu bezeichnen, vielmehr verpufft es mehr oder weniger wirkungslos. Aus organisatorischer Sicht unterscheidet sich diese Transaktion damit nicht von der in Hypothese 1 beschriebenen.

Eine eindeutige Wirkung entfaltet jedoch Verhaltensvertrauen. Kontrollmechanismen gegen motivational bedingte Abweichungen sind ebenso überflüssig (Nooteboom 2002: 122) wie besondere Verfügungsrechtsstrukturen zu Verringerung oder Steigerung der Anreizintensität. Die dezentrale Verteilung residualer Rechte erhöht die Anreizwirkung, *ohne* dass bei der Rentenaneignung mit opportunistischem Ausnutzen der Spielräume zu rechnen ist. Allerdings bleibt die *ex post* Verhandlung der Verteilung aufgrund der hohen Kompetenz-

unsicherheit – und damit problematischen Zurechenbarkeit – auch bei wohlwollenden Partnern schwierig. Die Zentralisierung ermöglicht die Aneignung der unsicheren, aber möglicherweise bedeutenden Renten, ohne dass dadurch mit geringerem Einsatz des Transaktionspartners bei der Realisierung zu rechnen ist, da er sich im Zweifelsfall sicher im Sinne des Partners verhält.¹⁰⁰ Verhaltensvertrauen reduziert in diesem Fall die Unsicherheit in einem Maß, das Transaktionen möglicherweise erst durchführbar erscheinen lässt. Nichtsdestotrotz bleibt unsicher, ob das erhoffte Rentenpotenzial ‚objektiv‘ vorliegt und erreicht werden kann: Hohe Kompetenzunsicherheit bleibt insbesondere bei innovativen Transaktionen mit Schumpeter-Rentenpotenzial maßgeblich.

Das folgende Fazit liefert eine knappe Zusammenfassung des Ergebnisses dieses Kapitels, bevor sich Kapitel fünf der Bewertung der Zielerreichung der Arbeit insgesamt und ihren Grenzen zuwendet.

4.3 Zusammenfassung und offene Fragen

Inwieweit konnte die Zusammenführung ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Konzepte und Argumente mit Hilfe der Klammer der Rentenrealisierung und Rentenaneignung die in den Kapiteln zwei und drei jeweils identifizierten offenen Fragen beantworten?

Kapitel vier hat zunächst die Überführung von Ressourceneigenschaften (aus Kapitel zwei) in Transaktionseigenschaften geleistet: Die Faktoren des Rentenpotenzials sind in der Transaktionseigenschaft ‚Rentenpotenzial‘ aufgegangen, welches der ursprünglichen Transaktionseigenschaft ‚Ausmaß spezifischer Investitionen‘ entspringt. Nachhaltigkeit stellt eine Quelle für Kompetenzunsicherheit auf der Ebene des Transaktionsobjekts dar. Aneignbarkeit als eigene Ressourceneigenschaft wurde aufgegeben. Die variabilisierten Akteureigenschaften und Umweltfaktoren vervollständigen die Transaktionseigenschaften (aus Kapitel drei) hinsichtlich der beiden Unsicherheitstypen Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit. Die Organisationsmechanismen und ihre Kosten- und Erlöswirkungen, weitestgehend in Kapitel drei entwickelt, und die rentenbasierten Erklärungsfiguren aus dem

¹⁰⁰ Wie lange mit dem fairen, Verhaltensvertrauen begründenden, Verhalten des Transaktionspartners bei der Rentenrealisierung zu rechnen ist, falls dieser sich vom fokalen Akteur in der Aneignung grob benachteiligt fühlt, steht auf einem anderen Blatt.

zweiten Kapitel haben schließlich zu einem gemeinsamen Bezugsrahmen – dem Transaktions-Renten Ansatz – geführt.

Auf Basis dieses Bezugsrahmens wurden Hypothesen abgeleitet, die – ausgehend von der jeweiligen Sichtweise der zugrunde liegenden Theorien – im Einzelnen die um Ressourcenaspekte erweiterten Transaktionseigenschaften und die auf Verfügungsrechts-, Agentur- und Transaktionskostentheorie basierenden Organisationsmechanismen in einen begründeten Erklärungszusammenhang gebracht haben. Mit Hilfe des entwickelten Gesamtmodells hat Kapitel vier eine synchrone Betrachtung von Rentenpotenzial, Verhaltensunsicherheit und Kompetenzunsicherheit (inklusive Vertrauen) sowie Häufigkeit vorgenommen. Die gelieferten Erklärungen für die effiziente organisationale Realisierung und Aneignung ökonomischer Renten aus Ressourcen gehen dabei über die der zugrunde liegenden Ansätze hinaus und kamen hinsichtlich der Implikationen für die Wahl der effizienten Organisationskonfiguration zu teilweise abweichenden Ergebnissen, z.B. hinsichtlich des Einsatzes geteilter Verfügungsrechtsstrukturen oder bürokratisch-hierarchischer Steuerung.

Aufschluss gibt der T-R-A auch zu der am Ende von Kapitel drei diskutierten Problematik der Interdependenz bzw. Untrennbarkeit organisationaler Mechanismen (Argyres und Liebeskind 2002, 1999; Mahnke 2001). Wie lässt sich erklären, dass ökonomische Akteure Organisationsformen wählen, obwohl sie theoretisch nicht die effiziente Lösung darstellen? Die Antwort ergibt sich erst aus der Konzeptualisierung der Organisationsmechanismen und der dezidierten Betrachtung ihrer Wirkweise: Selbst unter der Voraussetzung identischer Produktionsbedingungen (identischer Ressourcen) sind unter bestimmten Bedingungen einige Organisationsmechanismen – wie gezeigt wurde – wenig relevant. Es finden sich zum Beispiel ‚fälschlicherweise‘ zentralisierte residuale Rechte – Eigentumsstrukturen – schlicht deshalb, weil sie bereits vorhanden waren und ihre theoretisch negativen Wirkungen in der durchzuführenden Transaktion vernachlässigbar sind. Oder es sind geringe positive Effekte zu erwarten, die aber aufgrund immenser Installationskosten dieses Mechanismus nicht zum Tragen kämen. Wenn dieser aber bereits installiert ist, warum sollte ein Akteur ihn dann nicht zum Einsatz bringen? Vorliegende Ausführungen bieten damit eine ökonomisch fundierte Erklärung für diese Phänomene an.

Die offenen Fragen zu Kapitel vier sind zugleich die offenen Fragen der gesamten Arbeit. Auf diese geht das folgende Kapitel im Rahmen der Bewertung der Grenzen dieser Arbeit ein.

5 Kritische Würdigung und Ausblick

Die Gegenüberstellung ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Argumente zur Erklärung von Organisation, Renten und Wettbewerbsvorteilen war der theoretische Ausgangspunkt dieser Arbeit. Während sich ‚Ressourcen‘-, ‚Fähigkeiten‘- und ‚Wissensbasierte Perspektive‘ dieser Frage von der strategischen Seite der über Wettbewerbsvorteile verfügenden, überlegenen Einzelunternehmung nähern, startet umgekehrt die Organisationsökonomie bei der Unternehmung als Institution zur effizienten Koordination und Kontrolle. Beide bleiben für sich gesehen signifikant unvollständig. Sie treffen aufeinander in der Erklärung der Überlegenheit über ökonomische Renten, doch fokussieren sie auch hier unterschiedliche Aspekte und Prozesse: die ressourcenorientierten Ansätze *ex ante* produktivere Ressourcen mit Rentenpotenzial und – im Rahmen der neueren Varianten – den Prozess der Rentenrealisierung durch Wissenstransfer, Koordination und Vertrauen; die organisationsökonomischen vor allem Rentenaneignung durch Kontrolle und Anreizsetzung.

Die häufig geforderte synchrone Berücksichtigung von Ressource, Transaktion und Organisation zur effizienten Rentenrealisierung und -aneignung ist ein komplexes Unterfangen (Madhok 2002: 541; Makadok 2003: 1053). Die starke Spezialisierung der Disziplinen sorgt weiter dafür, dass man im vermeintlich sicheren begrifflichen wie argumentativen Heimathafen vor Anker bleibt (Foss und Mahnke 2000a: 1; Mahoney 1992b: 103). Vielleicht erklärt sich so, warum folgende von Oliver E. Williamson bereits 1985 formulierte Forderung so wenig und so spät Widerhall gefunden hat (seine eigene Arbeit im Übrigen eingeschlossen):

„The tradeoffs between production cost economies (where the market often enjoys the advantage), governance cost economies (where the advantage accrues to internal organization as commitments to bilateral trading progressively deepen) and high-powered incentives (where the market again moves to the fore) have to be addressed not sequentially but in a fully simultaneous fashion. [...] The factors that are responsible for tradeoff differences – technology (economies of scale and scope); the nature of rivalry, including progressiveness; customer attributes, including competencies to evaluate product; incentive and control efficacy; market vagaries and uncertainties – all, at some stage, must be taken into account.” (Williamson 1985: 390).

Welche Antworten liefert nun die vorliegende Arbeit auf die in Problemstellung und Zielsetzung aufgeworfenen Fragen? Die *erste Fragestellung* war diejenige nach dem Beitrag der Ressourcenorientierung zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch die Gestaltung

von Leistungsprogramm und Wertschöpfungstiefe, d.h. den aus Ressourcensicht begründeten horizontalen und vertikalen Grenzen der Unternehmung. Die *zweite Frage* bezog sich auf die Mechanismen der Organisation sowie deren Eignung zur effizienten Steuerung von Wertschöpfungsbeziehungen. Die *dritte* schließlich verknüpft eins und zwei: Unter welchen Bedingungen ist für einen ökonomischen Akteur welche Organisation für welche Ressourcentransaktionen relativ effizienter und kann so Renten und damit Wettbewerbsvorteile – und schlussendlich auch die Existenz der Institution Unternehmung – begründen?

Die Antwort auf *die erste Frage* nach dem Beitrag der Ressourcenorientierung für die strategisch überlegenen – horizontalen wie vertikalen – Grenzen der Unternehmung liegt im Ausmaß und der Verteilung des Rentenpotenzials der Ressourcen, die als Transaktionsobjekt zur Transaktion, d.h. zum Austausch oder zur Kombination, anstehen. Die Konzeptualisierung der Ressourceneigenschaften fußt auf ökonomisch fundierten Rentenkonzepten, neoklassischen Argumenten zur Produktionseffizienz und Konstrukten der ‘Wissensbasierten Perspektive’. Zusätzlich nimmt der Transaktions-Renten Ansatz eine Kontingenzzperspektive ein, indem das Rentenpotenzial, und zwar sowohl Werthaltigkeit als auch Seltenheit, nur in Verbindung mit der Ressourcenausstattung der beteiligten Transakteure und dem Endkundenmarkt, auf Transaktionsebene, zu bewerten ist. Er greift damit etliche der in Kapitel eins und zwei identifizierten Defizite der ressourcenorientierten Ansätze auf und bietet Lösungsvorschläge an.

Ressourcen verfügen jedoch nur über das Potenzial für Renten: Sie ermöglichen Wettbewerbsvorteile für einen Akteur erst dann, wenn dieser das Rentenpotenzial in der Ressourcenanwendung durch Tausch oder Kombination so gut wie möglich realisieren und die Aneignung sicherstellen kann. Dies wiederum ist die zentrale Rolle von Organisation und führt zur *zweiten Forschungsfrage* dieser Arbeit: Welche Mechanismen der Organisation verfügen über welche Eigenschaften zur Realisierung und Aneignung von Rentenpotenzial? Zur Beantwortung erfolgte die Klärung der Rolle von Organisation in zweierlei Hinsicht. Erstens, Organisation ist konzeptualisiert als eine Konfiguration verschiedener Organisationsmechanismen, die sich zusammen setzt aus der Verteilung residualer Verfügungsrechte, der Verteilung spezifizierter Verfügungsrechte sowie Art und Ausmaß der Spezifizierung und Kapazität von Koordinationsmechanismen. Diese bedingen die Anreiz-, Kontroll- und Koordinationswirkung von Organisation. Zweitens, Organisation selbst kann das Rentenpotenzial von Transaktionsobjekten (Ressourcen) nicht beeinflussen, sehr wohl aber

dessen Realisierung und Aneignung. Organisation verursacht dabei nicht nur Kosten, die es zu minimieren gilt, sondern auch Erlöse, die es zu maximieren gilt.

Die *dritte Forschungsfrage* schließlich war diejenige nach dem Wettbewerbsvorteil eines Akteurs auf Basis ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Ansätze. Diese Frage ist nur mit Hilfe der Kombination der Erkenntnisse zu den beiden ersten Teilfragen zu beantworten. Voraussetzung ist die Konzeptualisierung der Analyseeinheit Transaktion als Ressourcenaustausch (d.h. Beschaffung, Absatz) und -kombination (d.h. Produktion) und die Untersuchung und Bestimmung der Transaktionseigenschaften auf den Analyseebenen Transakteure, Transaktionsobjekte und Transaktionsumwelt. Erst durch die getrennte, aber simultane Betrachtung und Bewertung von Rentenpotenzial, Kompetenz- und Verhaltensunsicherheit und der Eignung von Verfügungsrechtsstrukturen und Koordinationsmechanismen zur Realisierung und Aneignung von Transaktions-Renten lassen sich Hypothesen zur Überlegenheit von Organisation (oder einer spezifischen Organisation) und damit zur Existenz der Unternehmung (oder einer spezifischen Unternehmung) ableiten.

Leiblein, Reuer und Dalsace (2002) kommen am Ende ihrer Studie zur Erfolgswirkung von 'Make-or-Buy' Entscheidungen zu dem Schluss, dass "the optimal form of governance is likely to be contingent on both attributes of the transaction and the preexisting strengths and weaknesses of the focal firm" (ibd.: 830). Sehr erfolgreiche Unternehmen wie Microsoft, Wal-Mart oder Crown, Cork & Seal gelten als Beispiele für eine besonders gelungene ‚Synchronisation‘ von Leistungsprogramm, Ressourcen und Organisation (Makadok 2003: 1043f.). Auch das Unternehmen IKEA gehört in diese Reihe: Wie kaum einem anderen Unternehmen gelingt es IKEA, das Schumpeter- und Ricardo-Rentenpotenzial seiner Ressourcenausstattung hinsichtlich Möbeldesign zusammen mit dem Monopol- und Pareto-Rentenpotenzial in Beschaffung und Vertrieb zu realisieren und sich anzueignen. Dies gelingt in erster Linie durch eine – zumindest für die eigene Branche – ungewöhnliche, aber als sehr effizient geltende Organisation der Transaktionen mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern. Makadok (2003) zieht am Ende seiner anekdotischen Aufzählung der oben genannten Praxisbeispiele für die Strategieforschung jedoch ein ernüchterndes Fazit:

„Although governance and competence seem to go together very well along top-performing firms, they have not gone together well in strategic management theory” (Makadok 2003: 1044)

Gleiches lässt sich über organisationsökonomische Theorien sagen.

5.1 Grenzen der Arbeit und des vorgestellten Ansatzes

Es verbleiben Defizite der in dieser Arbeit gelieferten Erklärungen. Über die grundsätzliche Frage, ob die Erarbeitung von Gemeinsamkeiten und Komplementaritäten strategischer und ökonomischer Theorien, die Verbindung von Management und Ökonomie, überhaupt Mehrwert bereitet, herrscht im Schrifttum Uneinigkeit. Mehrere Perspektiven erhöhen zwar die Erklärungskraft (Pfeffer 1993), unklar bleibt, ob diese Erhöhung den ‚Preis‘ des Verlusts an Freiheitsgraden rechtfertigt. Schließt man sich den Befürwortern an (Coff 2003; Foss und Foss 2005; Lippmann und Rumelt 2003; Kim und Mahoney 2005; Spulber 2003), kommt man zu folgendem Schluss:

„Indeed, I would argue that the benefits outweigh the degrees of freedom lost through the lack of paradigmatic clarity.” (Coff 2003: 251)

Skeptiker (wie Pandian und Robertson 2003) argumentieren, dass zu viel Ökonomie die ‚überlegenen‘ strategischen Theorien nur unnötig begrenzt. Wer sich dieser Sichtweise anschließt, wird die Zielsetzung dieser Arbeit als überflüssig verwerfen.

Wie schon in Kapitel eins angedeutet, bieten sich aufgrund der Breite und der damit zwangsläufig verbundenen Oberflächlichkeit in Teilfragen Ansatzpunkte für Kritik v.a. durch die Vertreter der jeweiligen Schulen. Der Versuch, die Quellen für Seltenheit von Ressourcen an ökonomischen Rentenkonzepten festzumachen, die sich dabei nicht ausschließlich auf Ressourcenmärkte selbst, sondern auch auf der Anwendung der Ressourcen in Endproduktmärkten stützen, liefert einen solchen. Zudem bleibt die Bestimmung der Werthaltigkeit von Ressourcen oder Fähigkeiten, die sich zu einem Teil aus dem im späteren Einsatz generierten Endkundennutzen bemisst, ein ungelöster Aspekt in den originären ressourcenorientierten Ansätzen genauso wie im Transaktions-Renten-Ansatz. Zwar lassen sich in begrenztem Ausmaß produktionswirtschaftliche Größen wie Vielseitigkeits-, Mengen- und Spezialisierungseffekte auch auf Konsumenten übertragen, Wertschätzung auf Basis der Präferenzen der Endkunden lässt sich darüber jedoch nicht abbilden. Wann und warum bestimmte, besonders innovative Angebote im Markt erfolgreich sind, bleibt ungeklärt. Hier Hilfestellung zu geben bleibt Aufgabe der Marketingforschung zum Konsumentenverhalten.

Auch bei der Entwicklung des Ressourcen- und Organisationsverständnisses der Arbeit und der Definition und Einordnung von Vertrauenskonzepten zeigen sich Grenzen – und weitere theoretische Schnittpunkte – der Ausführungen. Nicht nur die strikte Trennung von

kognitiven Akteurseigenschaften wie begrenzter Rationalität und die Ausstattung von Akteuren mit intangiblen, nicht artikulierbaren Wissensressourcen löst sich bei näherer Betrachtung auf. Analoge Überlegungen zu motivationalen Akteurseigenschaften, ‚Charakter‘eigenschaften, drängen sich auf. Bisher beanspruchen sowohl strategische ressourcenorientierte Ansätze und die moderne Organisationsökonomie Vertrauenskonzepte für sich: Vertrauen, Vertrauenswürdigkeit oder Reputation sind entweder wertvolle Ressource oder Organisationsmechanismus. In vorliegender Arbeit sind sie weder noch, sondern Akteurseigenschaft. Der Übergang von Akteurseigenschaft über Eigenschaft einer ‚Humanressource‘ auf Ressourceneigenschaft ist fließend und wird die Strategie- und Organisationsforschung weiter beschäftigen. Die Klärung dieser Zusammenhänge war nicht explizit Zielsetzung, weshalb dem Thema nur vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit zuteil wurde.

In Hinblick auf die Erklärungsfiguren ist die Problematik der Equifinalität des vorgestellten Aussagengebäudes anzuführen – wie schon bei Bensaou und Venkatraman (1995) in ihrer Studie zur Wirkung von Organisationsmechanismen aus Transaktionskostentheorie und situativer Organisationstheorie. Verschiedene Konfigurationen von Organisationsmechanismen können unter identischen Transaktionsbedingungen über denselben Effizienzquotienten verfügen: Sie weisen unterschiedliche Kosten und Erlöse in Realisierung und Aneignung sowie eine mögliche kompensierende Wirkung zwischen für Realisierung und für Aneignung optimierten Mechanismen auf. Dieses Ergebnis kann damit zwar die Existenz unterschiedlicher Organisationslösungen für die im Grunde identische Transaktion – ein reales Phänomen in der Wirtschaft – erklären helfen, erschwert aber die Ableitung normativer Handlungsempfehlungen.

Eine empirische Überprüfung der hier entwickelten Konzepte und der abgeleiteten Zusammenhänge ist im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgt. Diese muss als Voraussetzung für die Bewertung und die weitere Entwicklung des vorgestellten Bezugsrahmens gelten, konnte hier aber nicht geleistet werden.

Aus den Beiträgen, aber auch den Defiziten dieser Arbeit ergeben sich Implikationen für die Managementpraxis genauso wie für die organisationswissenschaftliche Forschung, die Inhalt des folgenden Abschnitts sind.

5.2 Implikationen für die Managementpraxis und die weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit bietet weder ‚Tools‘ auf Branchen- oder Funktionsebene noch empirisch belegte ‚immerwährende‘ Erfolgsfaktoren. Der Nutzen für die Managementpraxis – trotz oder wegen des Abstraktionsgrades – liegt in der Verfügbarmachung eines ganzheitlichen, in der aktuellen Strategie- und Organisationsforschung verankerten Analyserasters.

Dass die Bewertung neuer Märkte, neuer Partner, Fusionen und Übernahmen vor dem Hintergrund der eigenen Ressourcenausstattung und dem erwarteten Mehrwert auf dem Endkundenmarkt erfolgen muss, ist keine Neuigkeit. Dafür, dass diese Maßgabe nicht im erwarteten Ausmaß berücksichtigt wird, mögen die zahlreichen Berichte über fehlgeschlagene Aktivitäten als anekdotische Evidenz dienen. In dieser Form und mit dieser Bedeutung für den Gesamterfolg neu ist aus Sicht der Verfassers, dass erst die Einbeziehung möglicher Organisationsszenarien wirklich Rückschlüsse auf die ökonomische Sinnhaftigkeit einer Transaktion zulässt. Eine Abschätzung des zu erwartenden Aufwands, aber auch des möglichen Erlöses, durch die zu installierenden Kontroll-, Aneignungs- und Koordinationsmechanismen scheint mehr als angebracht. Diese Bewertung wird zusätzlich erschwert durch die notwendige Berücksichtigung der eigenen motivationalen und kognitiven Eigenschaften sowie derer des potenziellen Partners.

Aus der Berücksichtigung der Akteurseigenschaften ergeben sich weitere wichtige Hinweise für die Organisation von menschlicher Zusammenarbeit. Auch als ‚Humanressourcen‘ bezeichnete Mitarbeiter sind nie so steuer- und kontrollierbar wie physische Ressourcen, im positiven wie im negativen Sinne. Liegt also die Ressource in menschlichen Fähigkeiten, bleibt immer ein Rest an Kompetenzunsicherheit bestehen. Auch Verhaltensunsicherheit wirkt sich hier in besonderem Maß aus. Die ganz simplen Organisationslösungen sind in solchen Fällen selten möglich und am ehesten dann, wenn keine Zieldivergenzen vorliegen. Gerade hier können gemeinsame Werte und Vertrauen besonders wichtig werden. Dennoch ist Vertrauen kein Selbstzweck: Die möglicherweise aufwändige Suche nach einem vertrauenswürdigen Transaktionspartner, oder gar – der in dieser Arbeit völlig ausgeblendet – zeit- und interaktionsintensive Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung können nur im Zusammenhang mit ihrer Wirkung auf die Organisationseffizienz der Transaktion beurteilt werden. Vertrauen lohnt nicht um jeden Preis: Zum einen dann nicht, wenn aufgrund der eindeutigen Leistungsbewertung keine Unsicherheit kompensiert werden muss.

Intensive Kommunikation, Geburtstagskarten, Weihnachtsgeschenke und aufwändige ‚Customer-Relationship-Management‘ Systeme – zum Zwecke der Vertrauensbildung – sind dann vermutlich keine sinnvollen Investitionen. Zum anderen auch dann nicht, wenn Vertrauen in Kompetenz nicht zusammen mit Vertrauen in Verhalten auftritt und deshalb kein substituierender Effekt hinsichtlich des formalen Kontrollaufwands zu erwarten ist.

Aus der simultanen Optimierung von Rentenrealisierung und Rentenaneignung folgt eine bedeutende, wenn auch zweiseitige, Implikation. Beides ist für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und die langfristige Sicherung der Existenz notwendig. Auch wenn unter Umständen keine eindeutig überlegene und schon gar keine ‚erstbeste‘ Organisationslösung für Realisierung *und* Aneignung möglich ist, so sollten Entscheider diese ‚Trade-offs‘ bevorzugt bewusst in Kauf nehmen. Von besonderer Bedeutung für die Unternehmensführung ist in diesem Zusammenhang eine grundlegende Vorstellung davon, womit und in welcher Art und Weise man den Wettbewerb in seinem Markt angehen möchte. Welche Leistung mit welchen speziellen Eigenschaften der Endkunde wie sehr wertschätzt, bleibt das Risiko – im Guten wie im Schlechten – des Unternehmers, das ihm keine Theorie, und auch die Marktforschung nur in begrenztem Umfang, abnehmen kann. Die hier explizierten ‚Trade-Offs‘ und die Tatsache, dass unterschiedliche, aber in sich stimmige, Organisationslösungen gleichermaßen effizient sein können, machen dies deutlich. Ohne einen strategischen Ankerpunkt zur Positionierung des Angebots im Markt, seien es die bekannten Kostenführerschaft oder Differenzierung (Porter 1980) oder die Strategietypen nach Miles und Snow (1978), wird es schwierig sein, in solchen Entscheidungssituationen die notwendigen Abwägungen und Priorisierungen vorzunehmen.

Implikationen für weitere Forschung:

Welche Aufgaben ergeben sich für die weitere Forschung an der Schnittstelle zwischen Management und Ökonomie, zwischen Strategie und Organisation, zwischen ressourcenorientierten und institutionenökonomischen Ansätzen?

Neben den zuvor identifizierten Defiziten, die jedes für sich einen Ansatzpunkt für weiterführende Forschung bieten, bedarf vor allem die Aneignungsfrage weiterer Untersuchungen. In Konstellationen, in denen residuale Verfügungsrechte geteilt sind, ist die Aneignung *ex ante* nicht geklärt und muss *ex post* verhandelt werden. Der Einsatz der kooperativen Spieltheorie könnte zur Klärung dieser Verhandlungssituation weiterführende Erkenntnisse zu Tage bringen (Lippmann und Rumelt 2003). Hinsichtlich der unsicheren,

aber zweifelsohne wünschenswerten Bewertbarkeit von Ressourcen und Fähigkeiten für die Zukunft gibt es mit dem „Real Options“ Ansatz (Kogut und Kulatilaka 2001: 744) erste Anleihen aus der Finanztheorie. Diese beiden teilweise sehr stark formalisierten Ansätze müssen ihre Anwendbarkeit für die Managementpraxis noch unter Beweis stellen, bieten jedoch interessante Erklärungen an.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse dieser Arbeit ist die Untersuchung von Unternehmen als Bündel aus verschiedenen Organisationskonfigurationen für eine Vielzahl von Transaktionen als sinnvoller Weg zu sehen: Unternehmen steuern vermeintlich identische Transaktionen unterschiedlich, wenn neben dem identischen Transaktionsobjekt auch die anderen Analyseebenen betrachtet werden. Interessante Ansätze für die empirische Untersuchung solcher „plural forms“ liefern beispielsweise Cannon, Achrol und Gundlach (2000). Kombiniert mit den Erkenntnissen zu „governance inseparability“ (Argyres und Liebeskind 2002; 1999; Mahnke 2001) – wenn unterschiedliche Transaktionen mit Hilfe der gleichen Organisationsmechanismen gesteuert werden – fällt die Erklärungskraft eines solchen Ansatzes noch höher aus. Das ständige Management solcher Transaktions-Organisations-Bündel ist die ultimative dynamische Organisationskompetenz. Solche oder ähnliche Forschungsdesigns mit dem hier entwickelten Bezugsrahmen und seinen Erklärungsfiguren zu verbinden, scheint nicht nur gangbar, sondern durchaus viel versprechend.

Die Abkehr von diskreten Organisationsformen mit sich ausschließenden Mechanismen und die Konzeptualisierung von Organisation als Konfiguration aus kontinuierlichen und kombinatorischen Organisationsmechanismen war ein erster Schritt. Der Brückenschlag zu Ressourceneigenschaften und Strategischem Management mit Hilfe eines erweiterten Transaktionskonzepts und ökonomischer Rentenkonzepte war ein weiterer. Der nächste ist die empirische Überprüfung des hier entwickelten Aussagegebäudes. Die Arbeit versteht sich als ein Beitrag zu der in jüngster Zeit intensiv vorangetriebenen Integration ressourcenorientierter und organisationsökonomischer Theorien, an deren Ende eine ‚Strategische Theorie der Organisation und Unternehmung‘ stehen könnte.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abraham, M. (2001):** *Die Rolle von Vertrag, Macht und sozialer Einbettung für wirtschaftliche Transaktionen.* In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Band 53, Nr. März, S. 28-49
- Achrol, R.S.; Kotler, P. (1999):** *Marketing in the Network Economy.* In: Journal of Marketing, Band 63, Nr. Special Issue, S. 146-163
- Achrol, R.S.; Reve, T.; Stern, L.W. (1983):** *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis.* In: Journal of Marketing, Band 47, Nr. Fall, S. 55-67
- Adler, J. (1996):** *Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen - Eine nachfragerorientierte Analyse.* Wiesbaden: Gabler
- Adler, P.S. (2001):** *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism.* In: Organization Science, Band 12, Nr. 2, S. 215-234
- Alchian, A.A.; Demsetz, H. [1972] (1986):** *Production, Information Costs, and Economic Organization.* In: Barney, J.B.; Ouchi, W.G. (eds.): Organizational Economics, London: Jossey-Bass Publisher, S. 129-155
- Alderson, W. (1965):** *Dynamic Marketing Behavior - A Functionalist Theory of Marketing.* Homewood: Richard D. Irwin
- Almeida, P.; Jaeyong, S.; Grant, R.M. (2002):** *Are Firms Superior to Alliance and Markets? An Empirical Test of Cross-border Knowledge Building.* In: Organization Science, Band 13, Nr. 2, S. 147-161
- Alter, C.; Hage, J. (1993):** *Organizations Working Together: Coordination in Interorganizational Networks.* Newbury Park: Sage
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993):** *Strategic assets and organizational rent.* In: Strategic Management Journal, Band 14, Nr. 1, S. 33-46
- Amit, R.; Zott, C. (2001):** *Value creation in e-business.* In: Strategic Management Journal, Band 22, Nr. 6/7, S. 493-520
- Ansoff, H.I. (1965):** *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.* New York: McGraw-Hill
- Araujo, L.; Dubois, A.; Gadde, L.-E. (2003):** *The Multiple Boundaries of the Firm.* In: Journal of Management Studies, Band 40, Nr. 5, S. 1255-1277
- Argyres, N. (1996):** *Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions.* In: Strategic Management Journal, Band 17, Nr. 2, S. 129-150
- Argyres, N.S.; Liebeskind, J.P. (1999):** *Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost The-*

- ory. In: Academy of Management Review, Band 24, Nr. 1, S. 49-63
- Argyres, N.S.; Liebeskind, J.P. (2002):** *Governance inseparability and the evolution of US biotechnology industry.* In: Journal of Economic Behavior and Organization, Band 47, S. 197-219
- Arino, A.; de la Torre, J.; Ring, P.S. (2001):** *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances.* In: California Management Review, Band 44, Nr. 1, S. 109-131
- Barney, J.B. (1986):** *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy.* In: Management Science, Band 32, Nr. 10, S. 1231-1241
- Barney, J.B. (1991):** *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* In: Journal of Management, Band 17, Nr. 1, S. 99-120
- Barney, J.B. (2001a):** *Is the Resource-Based "View" a useful Perspective for strategic Management Research? Yes.* In: Academy of Management Review, Band 26, Nr. 1, S. 41-56
- Barney, J.B. (2001b):** *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.* In: Journal of Management, Band 27, Nr. 6, S. 643-650
- Barney, J.B. (2002):** *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Second Edition).* Upper Saddle River: Prentice-Hall, S. 149-192
- Barney, J.B.; Arikan, A.M. (2001):** *The Resource-Based View: Origins and Implications.* In: Hitt, M.A.; Freeman, R.E.; Harrison, J.S. (eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell, S. 124-188
- Barney, J.B.; Hansen, M.H. (1994):** *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage.* In: Strategic Management Journal, Band 15, Nr. Winter Special Issue, S. 175-190
- Barney, J.B.; Hesterly, W. (1996):** *Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis.* In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (eds.): Handbook of Organization Studies, London: Sage, S. 115-147
- Barney, J.B.; Ouchi, W.G (1986a):** *The Search for New Microeconomic and Organization Theory Paradigms.* In: Barney, J.B.; Ouchi, W.G. (eds.): Organizational Economics, London: Jossey-Bass Publisher, S. 1-17
- Barney, J.B.; Ouchi, W.G (1986b):** *Learning from Organizational Economics.* In: Barney, J.B.; Ouchi, W.G. (eds.): Organizational Economics, London: Jossey-Bass Publisher, S. 423-445
- Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J.Jr. (2001):** *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.* In: Journal of Management, Band 27, Nr. 6, S. 625-641
- Barney, J.B.; Zajac, E.J. (1994):** *Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage.* In: Strategic Management

Journal, Band 15, Nr. Winter Special Issue, S. 5-9

Barzel, Y. (1982): *Measurement Cost and the Organization of Markets*. In: Journal of Law and Economics, Band 25, Nr. 1, S. 27-48

Barzel, Y. (1989): *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press

Baum, J.A.C.; Dobbin, F. (eds.) (2000): *Economics Meets Sociology in Strategic Management - Advances in Strategic Management, (Volume 17)*. Stamford: JAI Press

Baumol, W.J.; Panzar, J.C.; Willig, R.D. (1982): *Contestable Markets and The Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich

Bensaou, M.; Venkatraman, N. (1995): *Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between US and Japanese Automakers*. In: Management Science, Band 41, Nr. 9, S. 1471-1492

Besanko, D.; Dranove, D.; Shanly, M. (1996): *Economics of Strategy*. New York: Wiley

Bettencourt, L.A.; Ostrom, A.L.; Brown, S.W.; Roundtree, R.I. (2002): *Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services*. In: California Management Review, Band 44, Nr. 4, S. 100-128

Birkinshaw, J.; Nobel, R.; Ridderstrale, J. (2002): *Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge predict Organization Structure?*. In: Organization Science, Band 13, Nr. 3, S. 274-289

Black, J.A.; Boal, K.B. (1994): *Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*. In: Strategic Management Journal, Band 15, Nr. Summer Special Issue, S. 131-148

Blois, K. (2002): *Business to Business Exchanges: A rich descriptive Apparatus derived from Macneil's and Menger's Analyses*. In: Journal of Management Studies, Band 39, Nr. 4, S. 523-551

Borys, B.; Jemison, D.B. (1989): *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*. In: Academy of Management Review, Band 14, Nr. 2, S. 234-249

Bowen, D.E.; Jones, G.R. (1986): *Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange*. In: Academy of Management Review, Band 11, Nr. 2, S. 428-441

Bowman, C.; Ambrosini, V. (2000): *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*. In: British Journal of Management, Band 11, S. 1-15

Bowman, C.; Ambrosini, V. (2001): *Dialogue: "Value" in the Resource-Based View of the Firm: A Contribution to the Debate*. In: Academy of Management Review, Band 26, Nr. 4, S. 501-502

- Bradach, J.L.; Eccles, R.G. (1989):** *Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms*. In: Annual Review of Sociology, Band 15, S. 97-118
- Brand, D. (1990):** *Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie: Stand u. Weiterentwicklung. d. theoretischen Diskussion sowie Ansätze zur Messung des Einflusses kognitiver u. motivationaler Persönlichkeitsmerkmale auf das transaktionskostenrelevante Informationsverhalten*. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Brush, T.H.; Artz, K.W. (1999):** *Toward a contingent resource-based theory: The Impact of information asymmetry of the value of capabilities in veterinary medicine*. In: Strategic Management Journal, Band 20, Nr. 3, S. 223-250
- Burr, W. (2003):** *Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils - Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung*. In: Die Unternehmung, Band 57, Nr. 5, S. 357-373
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979):** *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heineman
- Butler, T.; Carney, M.G. (1983):** *Managing Markets: Implications for the Make - Buy Decision*. In: Journal of Management Studies, Band 20, Nr. 2, S. 213-231
- Buvik, A.; John, G. (2000):** *When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships?*. In: Journal of Marketing, Band 64, Nr. October, S. 52-64
- Campbell, D. (2001):** *Ian Macneil and the Relational Theory of Contract*. In: Campbell, D. (ed.): *The Relational Theory of Contract: Selected Works of Ian Macneil*, London: Sweet & Maxwell
- Cannon, J.P.; Achrol, R.S.; Gundlach, G.T. (2000):** *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Band 28, Nr. 2, S. 180-194
- Carney, M. (1998):** *The Competitiveness of Networked Production: The Role of Trust and Asset Specificity*. In: Journal of Management Studies, Band 35, Nr. 4, S. 457-479
- Carson, S.J.; Devinney, T.M.; Dowling, G.R.; John, G. (1999):** *Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems*. In: Journal of Marketing, Band 63, Nr. Special Issue, S. 115-130
- Carter, R.; Hodgson, G.M. (2006):** *The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm*. In: Strategic Management Journal, Band 27, S. 461-476
- Casson, M. (1997):** *Information and Organization*. Oxford: Oxford University Press
- Castanias, R.P.; Helfat, C.E. (2001):** *The managerial rents model: Theory and empirical analysis*. In: Journal of Management, Band 27, S. 661-678
- Chandler, A.D. (1962):** *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American*

Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press

Chandler, A.D. (1992): *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*. In: Journal of Economic Perspectives, Band 6, Nr. 3, S. 79-100

Chatterjee, S.; Wernerfelt, B. (1991): *The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*. In: Strategic Management Journal, Band 12, Nr. 1, S. 33-48

Cheung, S.N.S. (1983): *The contractual nature of the firm*. In: Journal of Law and Economics, Band 26, Nr. 4, S. 1-21

Chi, T. (1994): *Trading in strategic resources: necessary conditions, transactions cost problems, and choice of exchange structure*. In: Strategic Management Journal, Band 15, Nr. 4, S. 271-290

Chiles, T.H.; McMackin, J.F. (1996): *Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics*. In: Academy of Management Review, Band 21, Nr. 1, S. 73-99

Coase, R.H. (1993): *The Nature of the Firm: Influence*. In: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (eds.): *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development*, Oxford: Oxford University Press, S. 61-74

Coase, R.H. [1937] (1993): *The Nature of the Firm*. In: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (eds.): *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development*, New York: Oxford University Press, S. 18-33

Coff, R.W. (1999): *When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power*. In: Organization Science, Band 10, Nr. 2, S. 119-133

Coff, R.W. (2003): *The Emergent Knowledge-Based Theory Of Competitive Advantage: An Evolutionary Approach To Integrating Economics And Management*. In: Managerial and Decision Economics, Band 24, Nr. 4, S. 245-251

Collis, D.J. (1994): *Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities*. In: Strategic Management Journal, Band 15, Nr. Winter Special Issue, S. 143-152

Colombo, M.G. (2003): *Alliance Form: A Test of the Contractual and Competence Perspectives*. In: Strategic Management Journal, Band 24, Nr. 12, S. 1209-1229

Combs, J.G.; Ketchen, D.J.Jr. (1999): *Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*. In: Strategic Management Journal, Band 20, Nr. 9, S. 867-888

Commons, J.R. [1950] (1970): *The Economics of Collective Action*. Madison: University of Wisconsin Press

Commons, J.R. [1961] (1934): *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*.

New York: Macmillan

- Conner, K.R. (1991):** *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*. In: Journal of Management, Band 17, Nr. 1, S. 121-154
- Conner, K.R.; Prahalad, C.K. (1996):** *A Resource - based Theory of the firm: Knowledge Versus Opportunism*. In: Organization Science, Band 7, Nr. 5, S. 477-501
- Cook, K.S. (1987):** *Social exchange theory*. Beverly Hills: Sage
- Daft, R.L.; Lengel, R.H. (1984):** *Information Richness: An New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*. In: Staw, B.M.; Cummings, L.L. (eds.): Research in Organizational Behavior, Band 6, S. 191-233
- Daft, R.L.; Lengel, R.H. (1986):** *Organizational information requirements, media richness and structural design*. In: Management Science, Band 32, Nr. 5, S. 554-571
- Daily, C.M.; Dalton, D.R.; Rajagopalan, N. (2003):** *Governance Through Ownership: Centuries of Practice, Decades of Research*. In: Academy of Management Journal, Band 46, Nr. 2, S. 151-158
- Das, T.K.; Teng, B.-S. (1998):** *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*. In: Academy of Management Review, Band 23, Nr. 3, S. 491-512
- Das, T.K.; Teng, B.-S. (2001):** *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*. In: Organization Studies, Band 22, Nr. 2, S. 251-283
- D'Aveni, R.A.; Ravenscraft, D.J. (1994):** *Economics of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration improve Performance?*. In: Academy of Management Journal, Band 37, Nr. 5, S. 1167-1206
- David, R.J.; Han, S.-K. (2004):** *A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics*. In: Strategic Management Journal, Band 25, Nr. 1, S. 39-58
- Dekker, H.C. (2004):** *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*. In: Accounting, Organization and Society, Band 29, S. 27-49
- Demsetz, H. (1993):** *The Theory of the Firm Revisited*. In: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (eds.): The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development, Oxford: Oxford University Press, S. 159-178
- Desarbo, W.S.; Jedidi, K.; Sinha, I. (2001):** *Customer value analysis in a heterogeneous market*. In: Strategic Management Journal, Band 22, Nr. 9, S. 845-857
- Dibbern, J.; Güttler, W.; Heinzl, A. (2001):** *Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung - Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft,

Band 71, Nr. 6, S. 675-700

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. In: Management Science, Band 35, Nr. 12, S. 1504-1511

Dietrich, M. (1994): *Transaction Cost Economics and Beyond - Towards a new economics of the firm*. London: Routledge

DiMaggio, P.; Louch, H. (1998): *Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases do People most often use Networks?*. In: American Sociological Review, Band 63, Nr. 10, S. 619-637

Dirks, K.T.; Ferrin, D.L. (2001): *The role of trust in organizational settings*. In: Organization Science, Band 12, Nr. 4, S. 450-467

Donaldson, L. (1995): *Contingency Theory*. Aldershot: Dartmouth Publishing

Dosi, G.; Teece, D.J. (1998): *Organizational competencies and the boundaries of the firm*. In: Arena, R.; Longhi, C. (eds.): *Markets and Organization*, Berlin: Springer, S. 281-301

Drazin, R.; Van de Ven, A.H. (1985): *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*. In: Administrative Science Quarterly, Band 30, S. 514-539

Dunning, J.H. (1980): *Toward an Eclectic Theory of International Production*. In: Journal of International Business Studies, Band 11, Nr. 1, S. 9-31

Durand, R.; Vargas, V. (2003): *Ownership, Organization, and Private Firms' Efficient Use of Resources*. In: Strategic Management Journal, Band 24, Nr. 7, S. 667-675

Duschek, S. (1998): *Kooperative Kernkompetenzen - Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen*. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Band 67, Nr. 4, S. 230-236

Dussauge, P.; Garrette, B.; Mitchell, W. (2000): *Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*. In: Strategic Management Journal, Band 21, Nr. 2, S. 99-126

Dutta, S.; Bergen, M.; Heide, J.B.; John, G. (1995): *Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts*. In: Journal of Law, Economics and Organization, Band 11, Nr. 1, S. 189-204

Dwyer, R.F.; Schurr, O.H.; Oh, S. (1987): *Developing Buyer-Seller Relationships*. In: Journal of Marketing, Band 51, Nr. April, S. 11-27

Dyer, J.H. (1997): *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transactions Costs and Maximize Transaction Value*. In: Strategic Management Journal, Band 18, Nr. 7, S. 535-556

Dyer, J.H.; Chu, W. (2003): *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan,*

- and Korea*. In: Organization Science, Band 14, Nr. 1, S. 57-68
- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998):** *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. In: Academy of Management Review, Band 23, Nr. 4, S. 660-679
- Eaton, B.C.; Lipsey, R.G. (1989):** *Product Differentiation*. In: Schmalensee, R.; Willig, R.D. (eds.): Handbook of Industrial Organization. (Volume 1), Amsterdam: Elsevier, S. 723-768
- Ebers, M. (1997):** *The Inter-Organizational Network as a Distinct Organizational Form*. In: Ebers, M. (ed.): The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford: Oxford University Press, S. 3-40
- Ebers, M.; Jarillo, J.C. (1997):** *The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks*. In: International Studies of Management and Organization, Band 27, Nr. 4, S. 3-21
- Ebers, M.E.; Gotsch, W. (2006):** *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*. In: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Auflage), Stuttgart: Kohlhammer, S. 247-308
- Eccles, R.G. (1981):** *The Quasifirm in the Construction Industry*. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Band 2, S. 335-357
- Eisenhardt, K.M. (1989):** *Agency Theory: An Assessment and Review*. In: Academy of Management Journal, Band 14, S. 57-74
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000):** *Dynamic capabilities: What are they?* In: Strategic Management Journal, Band 21, Nr. 10/11, S. 1105-1121
- Eisenhardt, K.M.; Santos, F.M. (2002):** *Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?* In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds.): Handbook of Strategy and Management, London: Sage, S. 139-164
- Eisenhardt, K.M.; Schoonhoven, C.B. (1996):** *Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*. In: Organization Science, Band 7, Nr. 2, S. 136-150
- Engelhardt, W.H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993):** *Leistungs-bündel als Absatzobjekte*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Band 45, Nr. 5, S. 395-427
- Falkenberg, A. W. (1996):** *Marketing and the Wealth of Firms*. In: Journal of Macromarketing, S. 4-24
- Fama, E.F. (1980):** *Agency Problems and the Theory of the Firm*. In: Journal of Political Economy, Band 88, Nr. 2, S. 288-307
- Fama, E.F.; Jensen, M. (1983):** *Separation of Ownership and Control*. In: Journal of Law and Economics, Band 26, S. 301-325

- Farjoun, M. (1994):** *Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups.* In: Organization Science, Band 5, Nr. 2, S. 185-199
- Faulkner, D.O. (2001):** *Trust and Control: Opposing or Complementary Functions?.* In: Faulkner, D.O. (ed.): Cooperative Strategy - Economics, Business, and Organizational Issues, Oxford: Oxford University Press, S. 341-361
- Fischer, M. (1992):** *Der Transaktionskostenansatz und vertikale Integration.* In: Arbeitspapier Nr. 4 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, Frankfurt
- Fließ, S. (2001):** *Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen - Effizienz in Dienstleistungsunternehmen.* Wiesbaden: DUV
- Foss, K.; Foss, N.J. (2004):** *The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics.* In: Management Revue, Band 15, Nr. 1, S. 107-122
- Foss, K.; Foss, N.J. (2005):** *Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view.* In: Strategic Management Journal, Band 26, S. 541-553
- Foss, N.J. (1993):** *Theories of the firm: contractual and competence perspectives.* In: Journal of Evolutionary Economics, Band 3, S. 127-144
- Foss, N.J. (1996a):** *Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments.* In: Organization Science, Band 7, Nr. 5, S. 470-476
- Foss, N.J. (1996b):** *More Critical Comments on Knowledge-based Theories of the Firm.* In: Organization Science, Band 7, Nr. 5, S. 519-523
- Foss, N.J. (1999a):** *Research in the strategic theory of the firm: "Isolationism" and "Integrationism".* In: Journal of Management Studies, Band 36, Nr. 6, S. 725-755
- Foss, N.J. (1999b):** *The Use of Knowledge in Firms.* In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Band 155, Nr. 3, S. 458-486
- Foss, N.J.; Knudsen, C. (1996):** *Towards a Competence Theory of the Firm.* London: Routledge
- Foss, N.J.; Knudsen, T. (2003):** *The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage.* In: Managerial and Decision Economics, Band 24, Nr. 4, S. 291-307
- Foss, N.J.; Mahnke, V. (2000a):** *Advancing Research on Competence, Governance and Entrepreneurship.* In: Foss, N.; Mahnke, V. (eds.): Competence, Governance, and Entrepreneurship - Advances in Economic Strategy Research, Oxford: Oxford University Press, S. 1-18
- Foss, N.J.; Mahnke, V. (eds.) (2000b):** *Competence, Governance, and Entrepreneurship - Advances in Economic Strategy Research.* Oxford: Oxford University Press

- Freeland, R.F. (1999):** *The Mechanisms of Governance*. In: Administrative Science Quarterly, Band 44, S. 189-192
- Fryxell, G. E., Dooley, R.S.; Vryza, M. (2002):** *After the Ink dries: The Interaction of Trust and Control in US-Based International Joint Ventures*. In: Organization Studies, Band 39, Nr. 6, S. 865-884
- Furubotn, E.; Pejovich, S. (1972):** *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature*. In: Journal of Economic Literature, Band 10, S. 1137-1162
- Furubotn, E.; Pejovich, S. (1974):** *The Economics of Property Rights*. Cambridge: Ballinger
- Furubotn, E.G.; Richter, R. (1997):** *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*. Ann Arbor: University of Michigan Press
- Galbraith, J.R. (1973):** *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley
- Galbraith, J.R. (1977):** *Organization Design*. Reading: Addison-Wesley
- Gassenheimer, J.B.; Houston, F.S.; Davis, J.C. (1998):** *The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions*. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Band 26, Nr. 4, S. 322-337
- Ghosh, M.; John, G. (1999):** *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*. In: Journal of Marketing, Band 63, Nr. Special Issue, S. 131-145
- Ghoshal, S.; Hahn, M.; Moran, P. (2000):** *Organizing for Firm Growth: the Interaction between Resource-Accumulating and Organizing Processes*. In: Foss, N.; Mahnke, V. (eds.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship - Advances in Economic Strategy Research*, Oxford: Oxford University Press, S. 146-167
- Ghoshal, S.; Moran, P. (1996):** *Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory*. In: Academy of Management Review, Band 21, Nr. 1, S. 13-47
- Gouthier, M.H.J.; Schmid, S. (2001):** *Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen*. In: Die Betriebswirtschaft, Band 61, Nr. 2, S. 223-239
- Grandori, A. (1997):** *Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models*. In: Journal of Management and Governance, Band 1, S. 29-47
- Grandori, A. (2001a):** *Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm*. In: Journal of Management and Governance, Band 5, S. 381-399
- Grandori, A. (2001b):** *Organization and Economic Behavior*. London: Routledge
- Granovetter, M. (1985):** *Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness*. In: American Journal of Sociology, Band 91, S. 481-510

- Grant, R.M. (1991):** *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations*. In: California Management Review, Band 33, Nr. 3, S. 114-135
- Grant, R.M. (1996a):** *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. In: Organization Science, Band 7, Nr. 4, S. 375-387
- Grant, R.M. (1996b):** *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*. In: Strategic Management Journal, Band 17, Nr. Winter Special Issue, S. 109-122
- Grant, R.M. (2002a):** *Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content*. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds.): Handbook of Strategy and Management, London: Sage, S. 72-97
- Grant, R.M. (2002b):** *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell
- Grönroos, C. (1994):** *Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm*. In: Journal of Marketing Management, Band 10, S. 347-360
- Grönroos, C. (1997):** *Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies*. In: Journal of Marketing Management, Band 13, S. 407-419
- Grossman, S. J.; Hart, O. D. (1986):** *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*. In: Journal of Political Economy, Band 94, Nr. 4, S. 691-719
- Gulati, R.; Singh, H. (1998):** *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*. In: Administrative Science Quarterly, Band 43, S. 781-814
- Hamel, G. (1994):** *The Concept of Core Competence*. In: Hamel, G.; Heene, A. (eds.): Competence-based Competition, Chichester: John Wiley & Sons, S. 11-33
- Hardy, C.; Phillips, N.; Lawrence, T.B. (2003):** *Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. In: Journal of Management Studies, Band 40, Nr. 2, S. 321-347
- Harrison, J.S.; Hitt, M. A.; Hoskisson, E.; Ireland, R.D. (2001):** *Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances*. In: Journal of Management, Band 27, Nr. 6, S. 679-690
- Hart, O.D. (1993):** *Incomplete Contracts and the Theory of the Firm*. In: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (eds.): The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development, Oxford: Oxford University Press, S. 138-158
- Heath, A.F. (1976):** *Rational Choice & Social Exchange: A Critique of Exchange Theory*. New York: Cambridge University Press
- Heide, J.B. (1994):** *Interorganizational Governance in Marketing Channels*. In: Journal of Marketing, Band 58, Nr. January, S. 71-85

- Helfat, C.E. (2000):** *Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities.* In: Strategic Management Journal, Band 21, Nr. 10/11, S. 955-959
- Helfat, C.E.; Raubitschek, R.S. (2000):** *Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products.* In: Strategic Management Journal, Band 21, Nr. 10/11, S. 961-979
- Helleloid, D.; Simonin, B. (1994):** *Organizational Learning and a Firm's Core Competence.* In: Hamel, G.; Heene, A. (eds.): Competence-Based Competition, Chichester: John Wiley & Sons, S. 213-239
- Henderson, R.; Cockburn I. (1994):** *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research.* In: Strategic Management Journal, Band 15, Nr. Winter Special Issue, S. 63-84
- Hennart, J.-F. (1993):** *Explaining the swollen middle: Why most Transactions are a Mix of "Market" and "Hierarchy".* In: Organization Science, Band 4, Nr. 4, S. 529-547
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (1985):** *Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance.* In: Strategic Management Journal, Band 6, Nr. 3, S. 273-293
- Hodgson, G.M. (1994):** *The Return of Institutional Economics.* In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (eds.): The Handbook of Economic Sociology, Princeton: Princeton University Press, S. 58-76
- Hodgson, G.M. (1998):** *The Approach of Institutional Economics.* In: Journal of Economic Literature, Band 36, Nr. 1, S. 166-192
- Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978):** *Strategy Formulation.* St. Paul: West Publishing
- Holmström, B. (1999):** *The Firm as a Subeconomy.* In: Journal of Law, Economics and Organization, Band 15, Nr. 1, S. 74-102
- Holmström, B.; Roberts, J. (1998):** *The Boundaries of the Firm Revisited.* In: Journal of Economic Perspectives, Band 12, Nr. 4, S. 73-94
- Holmström, B.R.; Tirole, J. (1989):** *The Theory of the Firm.* In: Schmalensee, R.; Willig, R.D. (eds.): Handbook of Industrial Organization. (Volume 1), Amsterdam: Elsevier, S. 61-133
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P.; Yiu, D. (1999):** *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum.* In: Journal of Management, Band 25, Nr. 3, S. 417-456
- Hunt, S.D. (1976):** *The Nature and Scope of Marketing.* In: Journal of Marketing, Band 40, Nr. 3, S. 17-28
- Hunt, S.D. (2000):** *A General Theory of Competition.* Thousand Oaks: Sage
- Hunt, S.D.; Morgan, R.M. (1995):** *The Comparative Advantage Theory of Competition.* In: Journal of Marketing, Band 59, Nr. January, S. 1-15

- Hunt, S.D.; Morgan, R.M. (1997):** *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?* In: Journal of Marketing, Band 61, Nr. October, S. 74-82
- Itami, M. (1987):** *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press
- Jap, S.D. (1999):** *Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships*. In: Journal of Marketing Research, Band 36, Nr. November, S. 461-475
- Jarillo, C.J. (1993):** *Strategic Networks: Creating the borderless Organization*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Jarillo, J.C. (1988):** *On Strategic Networks*. In: Strategic Management Journal, Band 9, Nr. 1, S. 31-41
- Jarillo, J.C. (2003):** *Strategische Logik: Die Quellen der langfristigen Unternehmensrentabilität*. Wiesbaden: Gabler
- Jeffries, F.L.; Reed, R. (2000):** *Trust and Adaptation in Relational Contracting*. In: Academy of Management Review, Band 25, Nr. 4, S. 873-882
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. [1976] (1996):** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*. In: Buckley, P.J.; Mitchie, J. (eds.): Firms, Organizations and Contracts - A Reader in Industrial Organization, Oxford: Oxford University Press, S. 103-167
- John, G. (1984):** *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*. In: Journal of Marketing Research, Band 21, Nr. August, S. 278-289
- Jones, C.; Hesterly, W.S.; Borgatti, S.P. (1997):** *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*. In: Academy of Management Review, Band 22, Nr. 4, S. 911-945
- Jones, G.R. (2001):** *Towards a positive interpretation of transaction cost theory: the central roles of entrepreneurship and trust*. In: Hitt, M.A.; Freeman, R.E.; Harrison, J.S. (eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell, S. 208-228
- Kaufman, B.E. (2003):** *The organization of economic activity: insights from the institutional theory of John R. Commons*. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Band 52, S. 71-96
- Kay, N.M. (2000):** *The growth of firms*. In: Foss, N.; Mahnke, V. (eds.): Competence, Governance, and Entrepreneurship - Advances in Economic Strategy Research, Oxford: Oxford University Press, S. 187-2006
- Kazanijan, R.K.; Rao, H. (1999):** *Research Note: The Creation of Capabilities in New Ventures - A Longitudinal Study*. In: Organization Studies, Band 20, Nr. 1, S. 125-142
- Kim, J.; Mahoney, J.T. (2005):** *Appropriating Economic Rents from Resources: An Inte-*

- grative Property Rights and Resource-Based Approach*. Working Paper. In: http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/05-0123.pdf; Zugriff am 12.02.2006, S. 1-30
- Klein, B.; Crawford, R.G.; Alchian, A.A. [1978] (1986):** *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*. In: Barney, J.B.; Ouchi, W.G. (eds.): *Organizational Economics*, London: Jossey-Bass Publisher, S. 39-71
- Kleinaltenkamp, M.; Ehret, M.; Fließ, S. (1997):** *Customer Integration in Business-to-Business-Marketing*. In: Mühlbacher, H.; Flipo, J.P. (eds.): *Advances in Services Marketing*, Wiesbaden: Gabler, S. 27-48
- Kogut, B.; Kulatilaka, N. (2001):** *Capabilities as Real Options*. In: *Organization Science*, Band 12, Nr. 6, S. 744-758
- Kogut, B.; Zander, U. (1992):** *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. In: *Organization Science*, Band 3, Nr. 4, S. 383-397
- Kogut, B.; Zander, U. (1996):** *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*. In: *Organization Science*, Band 7, Nr. 5, S. 502-518
- Kotabe, M.; Martin, X.; Domoto, H. (2003):** *Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries*. In: *Strategic Management Journal*, Band 24, Nr. 4, S. 293-316
- Kotler, P. (1980):** *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Kreps, D.M. [1986] (1996):** *Corporate Culture and Economic Theory*. In: Buckley, P.J.; Mitchie, J. (eds.): *Firms, Organizations and Contracts - A Reader in Industrial Organization*, Oxford: Oxford University Press, S. 221-275
- Lane, C.; Bachmann, R. (1998):** *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press
- Langlois, R.N. (1992):** *Transaction-cost Economics in Real Time*. In: *Industrial and Corporate Change*, Band 1, Nr. 1, S. 99-127
- Langlois, R.N.; Foss, N.J. (1999):** *Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization*. In: *Kyklos*, Band 52, Nr. 2, S. 201-218
- Langlois, R.N.; Robertson, P.L. (1995):** *Firms, Markets and Economic Change - A dynamic theory of business institutions*. London: Routledge
- Larsson, R.; Bowen, D.E. (1989):** *Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services*. In: *Academy of Management Review*, Band 14, Nr. 2, S. 213-233
- Laursen, K.; Mahnke, V. (2001):** *Knowledge Strategies, Firm Types, and Complementarity in Human-Resource Practices*. In: *Journal of Management and Governance*,

Band 5, S. 1-27

Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press

Leiblein, M.J.; Reuer, J.J.; Dalsace, F. (2002): *Do Make or Buy Decisions matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance*. In: Strategic Management Journal, Band 23, Nr. 9, S. 817-833

Li, Z.G.; Dant, R.P. (2001): *Channel Interdependence: Conceptual and Operational Considerations*. In: Journal of Marketing Channels, Band 9, Nr. 1/2, S. 33-64

Liebeskind, J.P.; Oliver, A.L.; Zucker, L.; Brewer, M. (1996): *Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms*. In: Organization Science, Band 7, Nr. 4, S. 428-443

Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (1982): *Uncertain Imitability*. In: Bell Journal of Economics, Band 13, S. 418-438

Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (2003): *A Bargaining Perspective on Resource Advantage*. In: Strategic Management Journal, Band 24, Nr. 11, S. 1069-1086

Luo, Y. (2002): *Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures*. In: Strategic Management Journal, Band 23, Nr. 10, S. 903-919

MacDonald, J.M. (1985): *R&D and the direction of diversification*. In: Review of Economics and Statistics, Band 67, S. 583-590

Macneil, I.R. (1978): *Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law*. In: Northwestern University Law Review, Band 72, S. 854-905

Macneil, I.R. (1983): *Values in Contracts: Internal and External*. In: Northwestern University Law Review, Band 78, S. 340-418

Madhok, A. (1996): *The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance*. In: Organization Science, Band 7, Nr. 5, S. 577-590

Madhok, A. (2000a): *Inter-firm Collaboration: Contractual and Capabilities-Based Perspectives*. In: Foss, N.; Mahnke, V. (eds.): *Competence, Governance, and Entrepreneurship - Advances in Economic Strategy Research*, Oxford: Oxford University Press, S. 276-303

Madhok, A. (2000b): *Transaction (In)Efficiency, Value (In)Efficiency, and Inter-Firm Collaboration*. In: Faulkner, D.O. (ed.): *Cooperative Strategy - Economics, Business and Organizational Issues*, Oxford: Oxford University Press, S. 74-95

Madhok, A. (2002): *Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production*. In: Strategic Management Journal, Band 23, Nr. 6, S. 535-550

- Madhok, A.; Tallman, S.B. (1998):** *Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships*. In: Organization Science, Band 9, Nr. 3, S. 326-339
- Mahnke, V. (2001):** *The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing*. In: Journal of Management and Governance, Band 5, S. 353-379
- Mahoney, J.T. (1992a):** *The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership versus other Methods of Vertical Integration*. In: Strategic Management Journal, Band 13, Nr. 8, S. 559-584
- Mahoney, J.T. (1992b):** *Organizational Economics within the Conversation of Strategic Management*. In: Shrivastava, P.; Hulf, A.; Dutton, J. (eds): Advances in Strategic Management (Volume 8), Greenwich: JAI Press, S. 103-155
- Mahoney, J.T. (2001):** *A resource-based theory of sustainable rents*. In: Journal of Management, Band 27, Nr. 6, S. 651-660
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992):** *The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management*. In: Strategic Management Journal, Band 13, Nr. 5, S. 363-380
- Makadok, R. (1999):** *Interfirm differences in scale economics and the evolution of market shares*. In: Strategic Management Journal, Band 20, Nr. 10, S. 935-952
- Makadok, R. (2001):** *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*. In: Strategic Management Journal, Band 22, Nr. 5, S. 387-401
- Makadok, R. (2003):** *Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts*. In: Strategic Management Journal, Band 24, S. 1043-1055
- Malhotra, D.; Murnighan, J. K. (2002):** *The Effects of Contracts on Interpersonal Trust*. In: Administrative Science Quarterly, Band 47, S. 534-559
- March, J.G.; Simon, H. (1958):** *Organization*. New York: Wiley
- Markides, C.C.; Williamson, P.J. (1994):** *Related diversification, core competences and corporate performance*. In: Strategic Management Journal, Band 15, Nr. Summer Special Issue, S. 149-165
- McEvily, B.; Perrone, V.; Zaheer, A. (2003a):** *Introduction to the Special Issue on Trust in an Organizational Context*. In: Organization Science, Band 14, Nr. 1, S. 1-4
- McEvily, B.; Perrone, V.; Zaheer, A. (2003b):** *Trust as an Organizing Principle*. In: Organization Science, Band 14, Nr. 1, S. 91-103
- Meffert, H. (1999):** *Marketing - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven*. In: Die Unternehmung, Band 53, Nr. 6, S. 409-432
- Mellewigt, T.; Madhok, A.; Weibel, A. (2004):** *Trust and Formal Contracts in Interor-*

ganizational Relationships - Substitutes and Complements!. Beitrag zur Tagung der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer, Augsburg 2004, S. 1-33

Michaelis, E. (1985): *Organisation unternehmerischer Aufgaben - Transaktionskosten als Beurteilungskriterium*. Frankfurt am Main: Peter Lang

Miles, R.E., Snow, C.C. (1978): *Organisational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill

Milgrom, P.J.; Roberts, J.D. (1990): *The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization*. In: American Economic Review, Band 80, Nr. June, S. 511-528

Milgrom, P.J.; Roberts, J.D. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Milgrom, P.J.; Roberts, J.D. (1995): *Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing*. In: Journal of Accounting and Economics, Band 19, S. 179-208

Milgrom, P.J.; Roberts, J.D. (1996): *Economic Theories of the Firm: Past, Present, and Future*. In: Buckley, P.J.; Mitchie, J. (eds.): *Firms, Organizations and Contracts - A Reader in Industrial Organization*, Oxford: Oxford University Press, S. 459-475

Miller, D.; Shamsie, J. (1996): *The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965*. In: Academy of Management Journal, Band 39, Nr. 3, S. 519-543

Molm, L.D. (2001): *Theories of Social Exchange and Exchange Networks*. In: Ritzer, G.; Smart, B. (eds.): *Handbook of Social Theory*, London: Sage, S. 260-272

Montgomery, C.A. (1994): *Corporate Diversification*. In: Journal of Economic Perspectives, Band 8, Nr. 3, S. 163-178

Montgomery, C.A.; Wernerfelt, B. (1988): *Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q*. In: RAND Journal of Economics, Band 19, Nr. 4, S. 623-632

Moran, P.; Ghoshal, A. (1999): *Markets, Firms and the Process of Economic Development*. In: Academy of Management Review, Band 24, Nr. 3, S. 390-412

Mosakowski, E. (1991): *Organizational Boundaries and Economic Performance: an Empirical Study of Entrepreneurial Computer Firms*. In: Strategic Management Journal, Band 12, Nr. 2, S. 115-133

Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Murray, J.Y.; Kotabe, M. (1999): *Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction cost analysis*. In: Strategic Management Journal, Band 20, Nr. 9, S. 791-809

- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982):** *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press
- Nonaka, I. (1994):** *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In: *Organization Science*, Band 5, Nr. 1, S. 14-37
- Nooteboom, B. (1992):** *Towards a dynamic theory of transactions*. In: *Journal of Evolutionary Economics*, Band 2, S. 281-299
- Nooteboom, B. (1993):** *Research Notes: An analysis of specificity in transaction cost economics*. In: *Organization Studies*, Band 14, Nr. 3, S. 334-451
- Nooteboom, B. (1996):** *Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model*. In: *Organization Studies*, Band 17, Nr. 6, S. 985-1010
- Nooteboom, B. (1999):** *The Triangle: Roles of the Go-Between*. In: Leenders, R.T.A.J.; Gabbay, S.M. (eds.): *Corporate Social Capital and Liability*, Boston: Kluwer, S. 341-355
- Nooteboom, B. (2002):** *Trust - Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar
- Norman, R, Ramírez, R. (1994):** *Designing Interactive Strategy - From Value Chain to Value Constellation*. Chichester: John Wiley & Sons
- North, D.C. (1990):** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- Oliver, A.L.; Ebers, M. (1998):** *Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships*. In: *Organization Studies*, Band 19, Nr. 4, S. 549-583
- Ossadnik, W. (2000):** *Markt - versus ressourcenorientiertes Management - alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmensführung?*. In: *Die Unternehmung*, Band 54, Nr. 4, S. 273-287
- Osterloh, M.; Frey, B.S. (2000):** *Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms*. In: *Organization Science*, Band 11, Nr. 5, S. 538-550
- Osterloh, M.; Frey, B.S.; Frost, J. (1999):** *Was kann das Unternehmen besser als der Markt?* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Band 69, Nr. 11, S. 1245-1262
- Osterloh, M.; Frey, B.S.; Frost, J. (2001):** *Managing Motivation, Organization and Governance*. In: *Journal of Management and Governance*, Band 5, S. 231-239
- Ouchi, W.G. (1979):** *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. In: *Management Science*, Band 25, Nr. 9, S. 833-848
- Ouchi, W.G. (1980):** *Markets, Bureaucracies, and Clans*. In: *Administrative Science Quarterly*, Band 25, S. 120-142
- Oxley, J.E. (1999):** *Institutional environment and the mechanisms of governance: the im-*

- pact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances*. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Band 38, S. 283-309
- Pandian, J.R., Robertson, P.L. (2003):** *Why look for a mirage when you already have an oasis?*. In: Managerial and Decision Economics, Band 24, Nr. 4, S. 325-334
- Panzar, J.C. (1989):** *Technological Determinants of Firm and Industry Structure*. In: Schmalensee, R.; Willig, R.D. (eds.): Handbook of Industrial Organization. (Volume 1), Amsterdam: Elsevier, S. 3-59
- Park, S.H. (1996):** *Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control*. In: Organization Studies, Band 17, Nr. 5, S. 795-824
- Parolini, C. (1999):** *The Value Net - A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons
- Peng, M.W.; Hill, C.W.L.; Wang, D.Y.L. (2000):** *Schumpeterian dynamics versus Williamsonian considerations: A test of export intermediary performance*. In: Journal of Management Studies, Band 37, Nr. 2, S. 167-184
- Penrose, E. [1959] (1995):** *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press
- Perrone, V.; Zaheer, A.; McEvily, B. (2003):** *Free to be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners*. In: Organization Science, Band 14, Nr. 4, S. 422-439
- Perrow, C. (1967):** *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. In: American Sociological Review, Band 32, Nr. 2, S. 194-208
- Perry, M.K. (1989):** *Vertical Integration: Determinants and Effects*. In: Schmalensee, R.; Willig, R.D. (eds.): Handbook of Industrial Organization. (Volume 1), Amsterdam: Elsevier, S. 185-255
- Peteraf, M.A. (1993):** *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. In: Strategic Management Journal, Band 14, Nr. 3, S. 179-191
- Peteraf, M.A.; Barney, J.B. (2003):** *Unravelling The Resource-Based Tangle*. In: Managerial and Decision Economics, Band 24, Nr. 4, S. 309-323
- Pfeffer, J. (1993):** *Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development As a Dependent Variable*. In: Academy of Management Review, Band 18, Nr. 4, S. 599-620
- Pfohl, H.-C.; Buse, H.P. (1999):** *Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen*. In: Engelhard, J.; Sinz, E.J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, S. 601-619
- Picot, A.; Bortenlänger, C.; Röhl, H. (1997):** *Organization of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics*. In: Information Society, Band 13,

S. 107-123

Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge

Poppo, L.; Zenger, T. (1998): *Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, And Measurement Explanations for Make-Or-Buy Decisions in Information Services*. In: Strategic Management Journal, Band 19, Nr. 9, S. 853-877

Poppo, L.; Zenger, T. (2002): *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*. In: Strategic Management Journal, Band 23, Nr. 8, S. 707-725

Porter, M.E. (1979): *How competitive forces shape strategy*. Boston: Harvard Business School Press

Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York: The Free Press

Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

Porter, M.E. (1987): *Changing patterns of international competition*. In: Teece, D.J. (ed.): *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge: Ballinger, S. 27-57

Porter, M.E. (1991): *Towards A Dynamic Theory of Strategy*. In: Strategic Management Journal, Band 12, Nr. 5, S. 95-117

Porter, M.E. (1996): *What is Strategy?*. In: Harvard Business Review, S. 61-78

Powell, T.C. (1992): *Organizational Alignment as Competitive Advantage*. In: Strategic Management Journal, Band 13, Nr. 2, S. 119-134

Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. In: Harvard Business Review, S. 78-90

Priem, R.L. (2001): *Dialogue: "The" Business-Level RBV: Great Wall or Berlin Wall?*. In: Academy of Management Review, Band 26, Nr. 4, S. 499-501

Priem, R.L., Butler, J.E. (2001a): *Is the Resource-Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research?*. In: Academy of Management Review, Band 26, Nr. 1, S. 22-40

Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001b): *Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further Comments*. In: Academy of Management Review, Band 26, Nr. 1, S. 57-66

Radner, R. (1996): *Bounded rationality, Indeterminacy, and the Theory of the Firm*. In: Economic Journal, Band 106, S. 1360-1373

Ramanujam, V.; Varadarajan, P. (1989): *Research on Corporate Diversification: A Syn-*

- thesis*. In: Strategic Management Journal, Band 10, Nr. 6, S. 523-551
- Ramírez, R. (1999):** *Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*. In: Strategic Management Journal, Band 20, Nr. 1, S. 49-65
- Rao, P.K. (2003):** *The Economics of Transaction Costs - Theory, Methods, and Applications*. Houndmills: Palgrave Macmillan
- Raub, S.P. (1998):** *Vom Zauber des "ultimativen Wettbewerbsvorteils"...Ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzen-Ansatz*. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Band 67, Nr. 5, S. 290-293
- Ray, G.; Barney J.B.; Muhanna, W.A. (2004):** *Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View*. In: Strategic Management Journal, Band 25, Nr. 1, S. 23-37
- Reed, R.; DeFillippi, R.J. (1990):** *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*. In: Academy of Management Review, Band 15, Nr. 1, S. 88-102
- Reve, T. (1986):** *Organization for Distribution*. In: Research in Marketing, Band 8, S. 1-26
- Reve, T. (1990):** *The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts*. In: Aoki, M.; Gustafsson, B.; Williamson, O.E. (eds.): *The Firm as a Nexus of Treaties*, London: Sage, S. 133-161
- Reve, T.; Gripsrud, G. (1984):** *Economic and Organisational Approaches to Distribution Research with Special References to Norway*. In: Falk, T. (ed.): *Current Trends in Distribution Research*, Bradford: MCB University Press, S. 138-152
- Ricardo, D. (1817):** *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London
- Rice, R.E. (1992):** *Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness*. In: Organization Science, Band 3, S. 475-500
- Richardson, G.B. (1972):** *The Organization of Industry*. In: Economic Journal, Band 82, S. 883-896
- Richter, R. (1991):** *Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung*. In: Ordeltcheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart: Poeschel, S. 395-429
- Richter, R.; Furubotn, E.G. (2003):** *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. 3., überarb. und erw. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck
- Rindfleisch, A.; Heide, J.B. (1997):** *Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications*. In: Journal of Marketing, Band 61, Nr. October, S. 30-54
- Ring, P.S.; Van de Ven, A.H. (1989):** *Formal and Informal Dimensions of Transactions*. In: Van de Ven, A.H.; Angle, M.L.; Poole, M.S. (eds.): *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, New York: Harper & Row, S. 171-192

- Ring, P.S.; Van de Ven, A.H. (1992):** *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*. In: Strategic Management Journal, Band 13, Nr. 6, S. 483-498
- Riordan, M.; Williamson, O.E. (1985):** *Asset Specificity and Economic Organization*. In: International Journal of Industrial Organization, Band 3, Nr. 4, S. 365-378
- Roberts, J.D. (2004):** *The Modern Firm*. Oxford: Oxford University Press
- Robertson, P. (1996):** *Competences, Transaction Costs and Competitive Strategy*. In: Foss, N.J.; Knudsen, C. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge, S. 75-96
- Robertson, P.L. (1998):** *Information, similar and complementary assets, and innovation policy*. In: Foss, N.J.; Loasby, B.J. (eds.): *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*, London: Routledge, S. 261-288
- Robins, J.; Wiersema, M. (1995):** *A Resource-Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance*. In: Strategic Management Journal, Band 16, Nr. 4, S. 277-299
- Robins, J.A. (1993):** *Organization as Strategy: Restructuring Production in the Film Industry*. In: Strategic Management Journal, Band 14, Nr. Summer Special Issue, S. 103-118
- Rousseau, D.M.; Sitkin, S.B.; Burt, R.S.; Camerer, C.; (1998):** *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. In: Academy of Management Review, Band 23, Nr. 3, S. 393-404
- Rumelt, R.P. (1984):** *Towards a Strategic Theory of the Firm*. In: Lamb, R.B. (ed.): *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 556-570
- Rumelt, R.P. (1987):** *Theory, Strategy, and Entrepreneurship*. In: Teece, D.J. (ed.): *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge: Ballinger, S. 137-158
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.; Teece, D.J. (1991):** *Strategic Management and Economics*. In: Strategic Management Journal, Band 12, Nr. Winter Special Issue, S. 5-29
- Schein, E. (1970):** *Organizational Psychology*. New York: Prentice Hall
- Schmalensee, R.; Willig, R.D. (eds.) (1989):** *Handbook of Industrial Organization (Volume 1)*. Amsterdam: Elsevier
- Schoppe, S.G. (1995):** *Moderne Theorie der Unternehmung*. München: Oldenbourg
- Schreyögg, G.; Geiger, D. (2003):** *Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: Die Betriebswirtschaft*, Band 63, Nr. 1, S. 7-22
- Schumpeter, J.A. (1912):** *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker und Humblot
- Shelanski, H.A.; Klein, P.G. (1995):** *Empirical Research in Transaction Cost Economics*:

- A Review and Assessment*. In: Journal of Law, Economics and Organization, Band 11, Nr. 2, S. 335-361
- Silverman, B.S. (1999):** *Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics*. In: Management Science, Band 45, Nr. 8, S. 119-1124
- Simon, H.A. (1961):** *Administrative Behavior*. New York: Macmillan
- Simonin, B.L. (1997):** *The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization*. In: Academy of Management Journal, Band 40, Nr. 5, S. 1150-1174
- Smith, A. (1776):** *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen
- Sobrero, M.; Schrader, S. (1998):** *Structuring Inter-Firm Relationships: A Meta-analytic Approach*. In: Organization Studies, Band 19, Nr. 4, S. 585-615
- Spanos, Y.E.; Lioukas, S. (2001):** *An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*. In: Strategic Management Journal, Band 22, Nr. 10, S. 907-934
- Spender, J.C. (1996):** *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. In: Strategic Management Journal, Band 17, Nr. Winter Special Issue, S. 45-62
- Spender, J.C.; Grant, R.M. (1996):** *Knowledge and the Firm: Overview*. In: Strategic Management Journal, Band 17, Nr. Winter Special Issue, S. 5-9
- Spulber, D.F. (2003):** *The Intermediation Theory Of The Firm: Integrating Economic And Management Approaches To Strategy*. In: Managerial and Decision Economics, Band 24, Nr. 4, S. 253-266
- Stabell, C.B.; Fjeldstad, O.D. (1998):** *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*. In: Strategic Management Journal, Band 19, Nr. 5, S. 413-437
- Steensma, H.K.; Corley, K.G. (2001):** *Organizational Context as a Moderator of Theories on Firm Boundaries for Technology Sourcing*. In: Academy of Management Journal, Band 44, Nr. 2, S. 271-291
- Stewart, J.F.; Harris, R.S.; Carleton, W.T. (1984):** *The role of market structure in merger behavior*. In: Journal of Industrial Economics, Band 32, S. 293-312
- Stigler, G.J. (1951):** *The division of labor is limited by the extent of the market*. In: Journal of Political Economy, Band 59, Nr. 3, S. 185-193
- Stinchcombe, A.L. (1985):** *Contracts as Hierarchical Documents*. In: Stinchcombe, A.L.; Heimer, C.A.: *Organization Theory and Project Management. Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*, Oslo: Norwegian University Press, S. 121-171
- Tallman, S. (2001):** *Forming and Managing Shared Organization Ventures: Resources*

- and Transaction Costs*. In: Faulkner; D.O. (ed.): *Cooperative Strategy - Economics, Business, and Organizational Issues*, Oxford: Oxford University Press, S. 96-118
- Teece, D.J. (1980):** *Economics of Scope and the Scope of the Enterprise*. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Band 1, S. 223-247
- Teece, D.J. (1982):** *Towards an economic theory of the multiproduct firm*. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Band 12, S. 39-63
- Teece, D.J. (1986):** *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*. In: *Research Policy*, Band 15, Nr. 6, S. 285-305
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997):** *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, Band 18, Nr. 7, S. 509-533
- Thompson, G.F. (2003):** *Between Hierarchies & Markets - The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press
- Thompson, J.D. (1967):** *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill
- Thorelli, H.B. (1986):** *Networks: Between markets and hierarchies*. In: *Strategic Management Journal*, Band 7, S. 381-392
- Tirole, J. (1999):** *Incomplete Contracts: Where Do We Stand?*. In: *Econometrica*, Band 67, Nr. 4, S. 741-781
- Trevino, L.K.; Daft R.L.; Lengel, R.H. (1990):** *Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective*. In: Fulk, J.; Steinfeld, C. (eds.): *Organizations and communications technology*, Newbury Park: Sage, S. 71-94
- Trevino, L.K.; Webster, J.; Stein, E.W. (2000):** *Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use*. In: *Organization Science*, Band 11, Nr. 2, S. 163-182
- Tsai, W. (2002):** *Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*. In: *Organization Science*, Band 13, Nr. 2, S. 179-190
- Vanhaverbeke, W.; Duysters, G.; Noorderhaven, N. (2002):** *External Technology Sourcing Through Alliances or Acquisitions: An Analysis of the Application-Specific Integrated Circuits Industry*. In: *Organization Science*, Band 13, Nr. 6, S. 714-733
- Veblen, T.B. (1899):** *The theory of the leisure class: An economic study in the evolution of institutions*. New York: Macmillan
- Veblen, T.B. (1919):** *The place of science in modern civilization and other essays*. New York: Huebsch
- Venkatraman, N. (1989):** *The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and*

- Statistical Correspondence*. In: Academy of Management Review, Band 14, Nr. 3, S. 423-444
- Wathne, K.H.; Biong, H.; Heide, J.B. (2001):** *Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects*. In: Journal of Marketing, Band 65, Nr. April, S. 54-66
- Webster, J.; Trevino, L.K. (1995):** *Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices: Two Policy-Capturing Studies*. In: Academy of Management Journal, Band 38, Nr. 6, S. 1544-1572
- Weiss, A.M.; Kurland N. (1997):** *Holding Distribution Channel Relationships Together: The Role of Transaction-Specific Assets and Length of Prior Relationship*. In: Organization Science, Band 8, Nr. 6, S. 612-623
- Wernerfelt, B. (1984):** *A Resource-based View of the Firm*. In: Strategic Management Journal, Band 5, Nr. 2, S. 171-180
- Williamson, O.E. (1975):** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press
- Williamson, O.E. (1979):** *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*. In: Journal of Law and Economics, Band 22, Nr. October, S. 3-61
- Williamson, O.E. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press
- Williamson, O.E. (1988):** *Corporate Finance and Corporate Governance*. In: Journal of Finance, Band 43, S. 567-591
- Williamson, O.E. (1991a):** *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. In: Administrative Science Quarterly, Band 36, S. 269-296
- Williamson, O.E. (1991b):** *Strategizing, Economizing and Economic Organization*. In: Strategic Management Journal, Band 12, Nr. Winter Special Issue, S. 75-94
- Williamson, O.E. (1993):** *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*. In: Journal of Law and Economics, Band 36, Nr. 1, S. 453-486
- Williamson, O.E. (1994):** *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, S. 77-107
- Williamson, O.E. (1999):** *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*. In: Strategic Management Journal, Band 20, Nr. 12, S. 1087-1108
- Willig, R.D. (1979):** *Multiproduct Technology and Market Structure*. In: American Economic Review, Band 69, Nr. May, S. 346-351
- Windsperger, J. (1996):** *Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensor-*

ganisation. Heidelberg: Physica

Windsperger, J. (2001): *Rents and Resources in the theory of the firm*. In: Beitrag für die Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer, Augsburg 2001, S. 1-18

Winter, S.G. (1987): *Knowledge and Competence as Strategic Assets*. In: Teece, D.J. (ed.): *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge: Ballinger, S. 159-184

Winter, S.G. (1993): *On Coase, Competence and the Corporation*. In: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (eds.): *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development*, Oxford: Oxford University Press, S. 179-195

Winter, S.G. (2003): *Understanding Dynamic Capabilities*. In: *Strategic Management Journal*, Band 24, S. 991-995

Yao, D.A. (1988): *Beyond the Reach of the Invisible Hand: Impediments to Economic Activity, Market Failures, and Profitability*. In: *Strategic Management Journal*, Band 9, Nr. Summer Special Issue, S. 59-70

Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998): *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*. In: *Organization Science*, Band 9, Nr. 2, S. 141-159

Zaheer, A.; Venkatraman, N. (1995): *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*. In: *Strategic Management Journal*, Band 16, Nr. 5, S. 373-392

Zajac, E.J.; Kraatz, M.S.; Bresser, R.K.F. (2000): *Modelling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change*. In: *Strategic Management Journal*, Band 21, Nr. 4, S. 429-453

Zajak, E.J.; Olsen, C.P. (1993): *From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implication for the Study of Interorganizational Strategies*. In: *Journal of Management Studies*, Band 30, Nr. 1, S. 131-145

Zander, U.; Kogut, B. (1995): *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*. In: *Organization Science*, Band 6, Nr. 1, S. 76-92

Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1985): *Problems and Strategies in Services Marketing*. In: *Journal of Marketing*, Band 49, Nr. Spring, S. 33-46

Zenger, T.R.; Hesterly, W.S. (1997): *The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units*. In: *Organization Science*, Band 8, Nr. 3, S. 209-222

Zollo, M.; Reuer, J.J.; Singh, H. (2002): *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*. In: *Organization Science*, Band 13, Nr. 6, S. 701-713